

Henna Tuominen

# PERUSTETTAVAN AUTOKORJAAMO- ALAN YRITYKSEN LIIKETOIMINTA- SUUNNITELMA

Case: Autokorjaamo Jupa

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Joulukuu 2015



<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Henna Tuominen	Tradenomi	Marraskuu 2015
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Perustettavan autokorjaamoalan yrityksen liiketoimintasuunnitelma Case Autokorjaamo Jupa		44 sivua 3 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Juho Parkkari		
<b>Ohjaaja</b>		
lehtori Marita Kankaanranta		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä uuden autokorjaamoalan yrityksen perustaminen yrittäjältä vaatii ja laatia selvityksen pohjalta yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen, joskin prosessuaaliset menetelmät otettiin myös tukemaan valmista liiketoimintasuunnitelmaa. Yrityksen perustamisen kannattavuuden arvioinnin keskiössä ovat toimeksiantajan arvioiden perusteella laaditut kannattavuus- ja rahoituslaskelmat.</p> <p>Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemahaastatteluja sekä sekundäärisiä menetelmiä, eli käytännössä valmiita dokumentteja ja niistä kerättyä informaatiota. Teoreettisen viitekehyksen lähteinä pyrittiin käyttämään mahdollisimman ajankohdaisia ja tarkoituksenmukaisia lähdeaineistoja, jotta tutkimuksen luotettavuus ei kärsisi esimerkiksi vanhentuneen tiedon vuoksi.</p> <p>Tutkimuksen perusteella saatiin muodostettua toimeksiantajalle toimiva liikeidea asiakaspalvelulähtöisestä ja edullisesta autokorjaamosta, joka tarjoaa asiantuntevaa palvelua ja huoltoja asiakkaiden ehdoilla. Liiketoimintasuunnitelman ja erilaisten käytännön kysymysten lisäksi yritykselle laadittiin SWOT- ja PESTE- analyysit, joista selviää erilaisia yrityksen toimintaan merkittävästi vaikuttavia ulkopuolisia tekijöitä. Nämä olivat työn prosessuaalinen osuus. Viimeisenä keskityttiin kannattavuus- ja rahoituslaskelmiin, joihin yrityksen perustamisen kannattavuuden arviointi käytännössä perustuu.</p> <p>Lopputuloksena tutkimuksesta siis syntyi liiketoimintasuunnitelma uudelle yritykselle, jonka toiminnasta on mahdollista, joskaan ei riskitöntä, saada aikaan kannattava liiketoiminta tulevaisuudessa. Yrityksen perustaminen on kuitenkin hyvin pitkälti vieraan pääoman ja muun ulkopuolisen avun varassa, joten sen kannattamaan saaminen on pitkän aikavälin projekti ja vaatii yrittäjältä sitoutumista. Mahdollisuudet ja toimiva liikeidea ovat kuitenkin olemassa.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
liiketoimintasuunnitelma, ajoneuvoasentajat, yritystoiminta, yrittäjyys		

<b>Author (authors)</b>	<b>Degree</b>	<b>Time</b>
Henna Tuominen	Bachelor of Business Administration	November 2015
<b>Thesis Title</b>		44 pages
Business Plan for a New Car Repair Workshop Case Car Repair Workshop Jupa		3 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Juho Parkkari		
<b>Supervisor</b>		
Marita Kankaanranta, Senior Lecturer		
<b>Abstract</b>		
<p>The objective of this study was to examine what establishing a new car repair workshop requires from an entrepreneur. Based on this research, a business plan was made. The Study was made by using qualitative research method, in addition to procedural research methods to complete the business plan. For estimation of the new business' profitability, the study includes both cost accounting and a financial statement.</p> <p>Data was collected by using theme interviews and also existing documents. Literature for the theoretic framework was as current and adequate as possible. Importance was placed on the reliability of this study, which was not compromised during the process.</p> <p>Based on this research, a functional business idea for the entrepreneur was produced. For this company, a competitive advantage is to be a customer oriented and professional car repair workshop that provides affordable car services. Along with the business plan, SWOT and PESTE analysis were conducted. The analyses revealed how external operators can influence the company's operations. This was the procedural part of the research. Lastly, the study focuses on cost accounting and the financial statement of the business, on which the profitability and evaluation of the new company is based.</p> <p>As a result of this thesis, a business plan for a new company that could be profitable in the future was created, which also included risks. Establishing a company always involves from external operators, thus, a profitable business plan can take time, and requires a long term commitment from the entrepreneur. However, possibilities and a working business idea have been established.</p>		
<b>Keywords</b>		
business plan, car mechanic, business, entrepreneur		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus.....	7
1.2	Tutkimuksen toteutus.....	7
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA KÄSITTEENÄ.....	8
3	TALOUELLISET LASKELMAT OSANA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAA .....	11
3.1	Kannattavuuslaskelmat.....	12
3.2	Rahoituslaskelmat .....	12
4	YRITYKSEN PERUSTAMINEN JA TOIMINTA SUOMESSA .....	14
4.1	Liikeidea .....	14
4.2	Yritysmuoto.....	15
4.3	Yrityksen perustaminen ja toiminimi .....	16
4.4	Yrittäjän sosiaaliturva.....	17
4.5	Kirjanpito ja verotus .....	18
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	20
6	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA AUTOKORJAAMOLLE.....	22
6.1	Liikeidea .....	22
6.2	Palvelut.....	23
6.3	Asiakkaat .....	24
6.4	Markkinat ja kilpailijat.....	25
6.5	Mainonta ja markkinointi .....	26
6.6	Käytännön järjestelyt .....	27
7	TOIMINNAN ANALYYSIT .....	28
7.1	SWOT-analyysi.....	28
7.2	PESTE.....	32
8	TALOUDEN SUUNNITTELUA.....	34
8.1	Rahoituslaskelmat .....	35
8.2	Kannattavuuslaskelmat.....	37
8.3	Palveluiden hinnoittelu.....	40
9	TULEVAISUUDEN SUUNNITELMAT .....	42

10	LOPUKSI .....	43
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET	
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	

## 1 JOHDANTO

Työllisyystilanne Suomessa on ollut jo pitkään huono, eikä vuonna 2015 tilanteeseen ole vielä kukaan tiedossa helpotusta. Monet oman alansa ammattitaitoisetkin tekijät ovat jääneet ilman töitä ja valtio tekee paljon leikkauksia yrittäjiltä ja etenkin yksityishenkilöiltä pienentääkseen valtionvelkaa. Tilanne näyttää toivottomalta ja siihen ei ainakaan lähiaikoina ole tiedossa muutosta.

Tämän tutkimuksen toimeksiantajan Juho Parkkarin tilanne on tällä hetkellä hyvin samanlainen, kuin todella monen muun ihmisen Suomessa nykypäivänä - hän on nuori henkilö, jolla on ammattitaitoa ja koulutus. Nuori ikä ja vähäinen työkokemus erilaisilla työpaikoilla ovat johtaneet kuitenkin siihen, että työmarkkinoilla hänellä ei tällä hetkellä ole juurikaan mahdollisuuksia siinä ranskassa kilpailussa, mitä työpaikoista käydään.

Viime vuosina Suomessa asenne yrittäjyyttä kohtaan on muuttunut myönteisemmäksi. Yritteliäitä työntekijöitä arvostetaan ja ymmärretään, että yritykset ovat tärkeitä koko yhteiskunnan kannalta. Useimmat yritykset tarjoavat paitsi yrittäjälle keinon ansaita elantonsa työtä tekemällä, mutta myös muille työntekijöille mahdollisuuden oman itsensä ja työnsä kehittämiseen sekä sosiaaliin kanssakäymiseen. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 15.)

Yritykset tuottavat suurimman osan niistä tuotteista ja palveluista, joita yhteiskunnassa tarjotaan. Ne myös luovat työpaikkoja, maksavat veroja ja edistävät yhteiskunnallista kehitystä esimerkiksi käymällä ulkomaankauppaa. Yrittäjä itse puolestaan saa mahdollisuuden toteuttaa itseään juuri haluamallaan tavalla sekä tietysti työpaikan. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 16.)

Niinpä myös Parkkarille on muodostunut idea työllistää itse itsensä ryhtymällä yrittäjäksi. Kuten aiemmin todettiin, yrittäjyys hyödyttää sekä yhteiskuntaa että yrittäjää itseään, joten vuosi vuodelta ajatus omasta yrityksestä on tullut yhä houkuttelevammaksi. Mutta mitä kaikkea hänen olisi otettava huomioon miettiessään uuden liiketoiminnan aloittamista? Millaista byrokratiaa yrityksen perustaminen vaatii? Mikä yhtiömuoto tulee valita? Millaisia suunnitelmia on tehtävä pitkällä aikavälillä?

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan Parkkarille näihin kysymyksiin. Tavoitteena on luoda case- tutkimus, joka auttaa hahmottamaan yritystoiminnan aloittamisen vaatimuksia niihin perehtymättömälle henkilölle. Casena toimii luonnollisesti Parkkarin ja allekirjoittaneen hahmotelma tulevan yrityksen nimestä: Case: Autokorjaamo Jupa. Toiminimestä selviää yrityksen toimiala ja samalla se on lyhenne Juho Parkkarista ja Juhon Pajasta, mikä oli yrityksen alkuperäinen työnimi.

Koska ensin opiskelijana ja sittemmin pitkään työttömänä olleella Parkkarilla ei ole juurikaan mahdollisuuksia itse rahoittaa toimintansa aloittamista, päädyttiin siihen, että tämän tutkimuksen lopputuloksena syntyy tälle case-yritykselle alustava liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on auttaa toimeksiantajaa hahmottamaan oma liikeideansa konkreettisesti, sekä auttaa häntä tulevaisuudessa hankkimaan yritystoiminnalleen ulkopuolista rahoitusta. Rahoituksen saannin tärkeydestä johtuen on tämän liiketoimintasuunnitelman painopiste taloudellisissa laskelmissa.

## 1.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen on puolestaan tarkoitus avata lukijalle yrityksen perustamisen vaiheita ja vaatimuksia, kuitenkin koko ajan tutkittavan casen kannalta katsottuna. Case-näkökulma rajaa teoriaosuuden esimerkiksi keskittymään valittuun yhtiömuotoon. Yrityksen perustamismuodollisuudet, kirjanpidon järjestäminen ja muut samanlaiset käytännön järjestelyt eivät välttämättä kuulu suoraan liiketoimintasuunnitelmaan, mutta ne on silti tärkeää ottaa huomioon yritystä suunniteltaessa. Tästä syystä myös yrityksen perustamiseen liittyvät toimenpiteet on otettu osaksi tätä tutkimusta.

Tutkimusmenetelmänä sovelletaan laadullista tutkimusta teemahaastattelujen ja sekundääristen aineistonkeruumenetelmien muodossa. Aineistoa kerätään siis ensisijaisesti toimeksiantajalta ja valmiista dokumenteista ja jo tuotetusta aineistosta. Syvyyttä tutkimukselle luo prosessuaalisten menetelmien tuominen osaksi toteutusta. SWOT- ja PESTE- analyysien tarkoituksena on syventää jo liiketoimintasuunnitelmasta saatavaa tietoa ja tuoda yrityksen ulkopuoliset tekijät osaksi tutkimusta.

## 2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA KÄSITTEENÄ

Käsitteenä liiketoimintasuunnitelma tarkoittaa tulevaisuudessa perustettavan, tai jo toimivan yritystoiminnan suunnitelmaa. Käytännössä liiketoimintasuunnitelma tarkoittaa yrityksen käsikirjaa, joka auttaa menestyvän yritystoiminnan käynnistämisessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö). Ensimmäiset liiketoimintasuunnitelmat laadittiin 1960-luvun Yhdysvalloissa, kun yliopistojen opiskelijat ja professorit ryhtyivät hakemaan rahoitusta omille tuotteilleen ja palveluilleen. (Koski & Virtanen 2005, 9). Linda Pinson (2004, 2) esittää liiketoimintasuunnitelman tärkeyden yritykselle seuraavasti:

*”The business that fails to plan plans to fail.”*

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että huonosti tai epäonnistuneesti suunniteltu yritys suunnittelee jo omaa epäonnistumistaan. Liiketoimintasuunnitelman toteutukseen keskittyminen ja panostaminen on tärkeää, sillä siitä on paljon hyötyä tulevaisuudessa. Brad Feld on kuitenkin liiketoimintasuunnitelman tärkeydestä Pinsonin kanssa hieman eri mieltä. Hän esittää The Wall Street Journalin artikkelissaan ”Business plans are an historic artifact” (2012), että liiketoimintasuunnitelmat ovat vanhentunut tapa toimia. Feldin mukaan pitkien ja tylsien kirjoitettujen dokumenttien sijaan olisi enemmän nykyaikaa luoda esimerkiksi prototyyppi tuotteesta, jolloin siitä saa suoraa asiakas- ja markkinapalautetta. Feld on varmasti jossain suhteessa oikeassa, sillä joidenkin tuotteiden markkinointiin esimerkiksi rahoittajalle prototyyppi-tyylinen lähestymistapa on tehokkaampi ja havainnollisempi. Yritystoimintaa ja varsinkin aloittavaa yritystoimintaa kokonaisuutena ajatellen liiketoimintasuunnitelma on selkeämpi ja palveluyritykselle paremmin sopiva konsepti.

Mitkä ovat ne syyt, joiden perusteella yrityksen kannattaa kaikesta huolimatta laatia liiketoimintasuunnitelma? Pinson (2004, 2–3) on vahvasti sitä mieltä, että ilman toimivaa, yksinkertaista ja selkeää liiketoimintasuunnitelmaa yrityksellä ei ole edellytyksiä menestyä. Tärkein hyöty suunnitelmasta on toimia yrittäjän omana ohjeena, joka seuraa yrityksen mukana koko sen elinkaaren ajan. Toinen tärkeä peruste liiketoimintasuunnitelman laatimiselle on ulkopuoliset rahoittajat, sillä liiketoimintasuunnitelmasta selviää kaikki ne tiedot, jotka sijoittaja haluaa yrityksestä tietää tehdessään rahoituspäätöstään.



Esimerkiksi Finnvera on valtion omistama rahoittaja, joka tarjoaa yrityksille rahoitusmahdollisuuksia takauksin, lainoin ja pääomasijoituksin. Muidenkin rahoittajien tapaan Finnvera vaatii rahoitushakemuksensa liitteeksi liiketoimintasuunnitelman ja tulossuunnitelman, joista selviää esimerkiksi yrityksen rahoitustarpeen suuruus. Ennen rahoituspäätöstä Finnvera selvittää yrityksen kykyä harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa ja toteuttaa liiketoimintasuunnitelmaansa. (Finnvera.)

Liiketoimintasuunnitelma on siis avainasemassa ulkopuolisen rahoitusavun saamiseksi. Muita mahdollisia rahoittajia ovat pankit, ELY-keskukset ja Tekes. Kaikki rahoittajat vaativat luonnollisesti yritykseltä takeita toiminnan kannattavuudesta, mielekkyydestä ja perusteista. Liiketoimintasuunnitelma on siis paitsi yrittäjän käsikirja toiminnan aloittamiselle, myös todiste mahdollisille rahoittajille siitä, että toimintaan kannattaa sijoittaa rahaa.

Toinen tärkeä syy liiketoimintasuunnitelman laatimiselle oli yrittäjän mahdollisuus perehtyminen kriittisesti omaan liikeideaansa; liiketoimintasuunnitelman laatiminen pakottaa yrittäjän arvioimaan omia menestymismahdollisuuksiaan. Pitkällä aikavälillä yrityksen on tehtävä tulosta ja toiminnan huolellinen suunnittelu jo yrityksen perustamisvaiheessa on tärkeää paitsi tavoitteiden muodostamisessa, myös niiden saavuttamisessa. (Hesso 2013, 12–13.)

Rose Factory- yrityksen omistaja ja johtaja Merja Naroma (2015) luonnehtii liiketoimintasuunnitelmaa tärkeäksi osaksi yrityksen perustamista, mutta hän myös muistuttaa, ettei se yksinään vielä riitä. Naroman mukaan liiketoimintasuunnitelma laaditaan ensisijaisesti ulkopuolisia varten, mutta esimerkiksi kehittämissuunnitelman laatiminen on sisäisen johtamisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Liiketoimintasuunnitelma on tiivis ja informatiivinen kokonaisuus, mutta esimerkiksi juuri kehittämissuunnitelma syventää liiketoimintasuunnitelman asettamia vaatimuksia ja tavoitteita niillä keinoilla, joilla tavoitteisiin päästään. Naroma pitää tärkeänä myös sitä, että liiketoimintasuunnitelman lisäksi yrityksellä olisi muita mittareita strategisen johtamisen avuksi. Näitä mittareita pitäisi olla vähintään kolme, esimerkiksi liiketoimintasuunnitelma, SWOT-analyysi ja PESTE. Nämä kolme mittaria yhdessä mahdollistavat mahdollisimman tehokkaan informaation yrittäjälle ottaen huomioon myös esimerkiksi yrityksen mahdollisuudet ja riskit, niin sisäiset kuin ulkopuolisetkin. Autokorjaamoalalla PESTE on tärkeä työkalu, sillä se on toimialana hyvin riippuvainen esimerkiksi

ympäristökysymyksistä, jotka yrittäjän täytyy ottaa huomioon liiketoiminnassaan.

Ennen kaikkea liiketoimintasuunnitelma on yrittäjälle hyvä työkalu yritystä perustettaessa ja kehitettäessä. Yrittäjän on hyvä muistaa myös se, että perustamisvaiheessa laadittu liiketoimintasuunnitelma ei ole ikuinen. On tarkoituksenmukaisempaa, että suunnitelma kehittyy, päivittyy ja kasvaa yhdessä yrityksen ja liiketoiminnan kanssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö).

Entä mitä liiketoimintasuunnitelmaan sitten kuuluu ottaa mukaan? Liiketoimintasuunnitelmaan on olemassa erilaisia pohjia, jotka korostavat hieman eri asioita. Jotkin pohjat perustuvat enemmän laskelmiin, toisissa saatetaan keskittyä enemmän yrittäjän omiin vahvuuksiin ja kykyyn toimia yrittäjänä. (Hesso 2013, 10–11.)

Case Autokorjaamo Jupan liiketoimintasuunnitelmaan käytettävä pohja on Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämän Yritys-Suomi sivuston liiketoimintasuunnitelmapohja, jonka perustana on yrityksen toiminnan kannattavuuden arvioiminen. Tärkeintä kunkin yrityksen toimintaan sopivaa omaa pohjaa valitessa on pohtia sitä, mitä suunnitelmalla haluaa saavuttaa.

Työ- ja elinkeinoministeriön liiketoimintasuunnitelman pohjassa tarkasteltavana ovat seuraavat osa-alueet:

- Liikeidea
- Yrittäjän vahvuudet
- Tuotteet ja palvelut
- Asiakkaat ja markkinat
- Käytännön järjestelyt
- Rahoituslaskelmat
- Kannattavuuslaskelmat

Yrityksen liikeidea on koko liiketoimintasuunnitelman perusta. Se määrittää käytännössä sen, mitä tehdään, mitä yritys myy, kenelle se myy ja miten se myy (ks. luku 4.2.1). Yrittäjän vahvuuksien tutkiminen ja analysoiminen tarkoittaa käytännössä yrityksen perustajan osaamisen, kokemusten, vahvuuksien, toimialatuntemuksen ja verkostojen kartoittamista. Tämä on sikäli tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa, että myös rahoittajat arvioivat aloittavan yrittäjän valmiuksia toimia yrittäjänä ja saada liiketoiminta kannattamaan.

Asiakkaat ja markkinat ovat luonnollisesti hyvä olla mukana liiketoimintasuunnitelmassa. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen, sijainti, määrä ja tavoittamisen keinot ovat olennainen osa liiketoiminnan suunnittelua ja ilman asiakkaita ei olisi liiketoimintaakaan. Markkinatilanne toimialalla ja toiminta- alueella vaikuttavat yrityksen toimintaan, kysynnän ja tarjonnan suhde on otettava huomioon ja kilpailijoiden heikkoudet, vahvuudet ja strategiat vaikuttavat kaikki myös oman yrityksen toimintaan.

Käytännön järjestelyihin kuuluu niin yrityksen perustamisesta aiheutuvat toimenpiteet (ks. luku 4.2) mutta myös toimitilojen, tarvittavan välineistön, alkurahoituksen, mainonnan, internetsivujen, vakuutusten, ynnä muiden samanlaisten miettiminen jo etukäteen ennen toiminnan aloittamista.

Rahoituslaskelmiin sisältyy tässä pohjassa investoinnit tiloihin ja välineisiin, mahdollisen perustamiskuluihin ja ensimmäisiin toimintakuukausiin menevän pääoman tarpeen kartoittaminen sekä näiden tarpeiden rahoittamisen keinot. Kannattavuuslaskelmat puolestaan sisältävät esimerkiksi tarpeen myyntikatteelle; millä kiinteät kulut, lainojen lyhennykset tai muut rahoituskulut kateetaan? Lisäksi kannattavuuslaskelmat arvioivat hinnoitteluperiaatteita, joilla tarvittavat myyntivoitot voidaan saada minimitulostavoitteeseen pääsemiseksi. Kuten aiemmin on todettu, ulkopuolisten rahoittajien kannalta katsottuna liiketoimintasuunnitelman taloudelliset laskelmat ovat sen tärkein osa. Niinpä nämä on syytä tehdä alusta asti huolellisesti, jotta niistä olisi mahdollisimman paljon hyötyä yritykselle myös tulevaisuudessa.

### 3 TALOUDELLISET LASKELMAT OSANA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAA

Kuten jo aiemmin todettiin, taloudelliset laskelmat ovat yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä osista. Siksi niitä on syytä käsitellä hieman tarkemmin, jotta selviää, mitä taloudellisilla laskelmilla tässä tapauksessa tarkoitetaan käytännössä. Liiketoimintasuunnitelman laskelmat ovat lähtökohtaisesti sisäistä laskentatoimea, eli niiden tarkoituksena on luoda informaatiota yrityksen johdolle päätöksentekoon, valvontaan ja suunnitteluun. (Ikäheimo ym. 2011, 9). Liiketoimintasuunnitelman ollessa kyseessä kuitenkin myös ulkopuoliset tahot hyötyvät suunnitelman laskelmista.

### 3.1 Kannattavuuslaskelmat

Yrityksen toiminta ei ole kannattavaa, jos se ei tee voittoa. Kustannuslaskelmat ovat tärkeä työkalu yrityksen johdolle. Yrityksen tuottama voitto on keskeisin tehokkuuden mittari ja voittoa on tuottojen ja kustannusten erotus. Kustannuslaskelman tehtävänä on kartoittaa kustannukset laskentakohteittain. (Ikäheimo ym. 2011, 81–83.)

Kustannukset toimivat usein perusteena sille, kuinka tuote hinnoitellaan. Yrityksen on katettava niin tuotteen valmistuksesta koituvat kustannukset kuin kiinteätkin kustannukset tuotteen tai palvelun myyntihinnalla. Onnistunut hinnoittelu on perusta kannattavalle toiminnalle ja pienetkin muutokset hinnoissa vaikuttavat katteeseen ja yrityksen tekemään tulokseen. Muuttuvat kustannukset muodostavat hinnalle alarajan (tällöin tuote ei ole yritykselle kannattava) ja kysyntä muodostaa vastaavasti hinnan ylärajan. Vaikka hinta perustuukin aina yrityksen omiin kustannuksiin, sen on otettava huomioon myös kilpailijoiden vastaavien palveluiden tai tuotteiden hinnat (eli niin sanottu markkinahinta) ja esimerkiksi tuotteen elinikä, imago ja laatu. (Jormakka ym. 2012, 210–211.)

Yrityksen kannattavuuden arviointiin käytetään katetuottolaskentaa, jossa kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Katetuottolaskenta vastaa moniin yritykselle tärkeisiin kysymyksiin; kuinka paljon pitää myydä, jotta toiminta on kannattavaa, miten myyntihinta vaikuttaa yrityksen tulokseen ja kuinka esimerkiksi markkinoinnin lisääminen vaikuttaa tulokseen? Katetuottolaskennan tarkoituksena on arvioida lyhyen tähtäimen kannattavuutta. (Jormakka ym. 2012, 150.)

Katetuottolaskennan oleellisia tunnuslukuja ovat katetuotto, katetuottoprosentti ja kriittinen piste. Erityisesti kriittisestä pisteestä ja sen laskemisesta on yritykselle paljon hyötyä, sillä se kertoo esimerkiksi toiminnan riskin. Jos myynnissä saavutetaan kriittisen pisteen taso, on riski tappiosta melko pieni. Yrityksen kannattavuus on sitä parempi, mitä enemmän myynti ylittää kriittisen pisteen. (Jormakka ym. 2012, 151–152.)

### 3.2 Rahoituslaskelmat

Investoinnit ovat tyypillisesti pitkäaikainen sitoumus, joilla on laajat vaikutukset yrityksen toimintaan ja niihin on sitoutunut paljon pääomaa. Investointeja voidaan tehdä esimerkiksi tehtaisiin, laitteistoihin, kiinteistöihin, teknologiaan,

tuotekehitykseen, tietojärjestelmiin ja uusiin toimintatapoihin. Investoinnit suuntautuvat aina pitkälle tulevaisuuteen ja koska tulevaisuus on epävarma, myös investointien lopputulos on epävarmaa. Osa investointeihin ja niiden tekemisen seurauksista on yrityksen johdon päätöksenteon ulkopuolella, mutta joihinkin asioihin voidaan vaikuttaa. Siksi epävarmuustekijät on hyvä investointilaskelmia tehdessä tunnistaa ja analysoida, jotta voitaisiin tehdä mahdollisimman hyviä investointipäätöksiä. (Ikäheimo ym. 2012, 196–197.)

Erityisen epävarmaa investointien tekeminen on aloittavalla yrityksellä, jonka on pakko tehdä suuriakin investointeja liiketoiminnan aloittamiseksi, mutta jolla ei ole vielä lainkaan tuottoja, puhumattakaan voitoista. Siksi yrittäjän on hyvä pohtia tarkkaan, mitkä investoinnit ovat välttämättömiä yrityksen toiminnan kannalta. Voisiko kalustoa tai liiketilat esimerkiksi vuokrata ostamisen sijaan? Liikkeen- ja ammatinharjoittajien ollessa kyseessä investointeja tarvitsee tehdä vähän tai ei lainkaan toiminnan käynnistämisen aloittamiseksi. Tämän tutkimuksen casen autokorjaamon kannalta jotkin investoinnit ovat välttämättömiä, mutta investoinnit tulevat silti halvemmaksi kuin esimerkiksi tuotantoyritystä perustettaessa.

Koska tulevaisuus on epävarmaa, investointien aiheuttamat kassavirrat on vaikeaa tunnistaa. Onkin syytä keskittyä kassavirtojen täydellisen tunnistamisen sijaan niihin osatekijöihin, jotka vaikuttava siihen, onko investointi ollut kannattava vai ei. Investointilaskelmissa olennaisen tärkeää on ratkaista, kuinka määritetään tuottojen ja kustannusten ja niiden välisten suhteiden ennustamistarkkuus, sillä investoinnit vaikuttavat usein yrityksissä paljon laajemmin, kuin mitä laskemat loppujen lopuksi antavat ymmärtää. Esimerkkinä investointien vaikutuksesta muuhun toimintaan voidaan esittää uuden tuotteen käyttöönotto; uusi tuote saattaa vaikuttaa esimerkiksi muiden tuotteiden menekkiin. Useimmiten investointia ei voi perua tai myydä, joten kassavirtojen analysoiminen huolellisesti on tärkeää - epäonnistunut investointi voi vaikuttaa yritykseen negatiivisesti useita vuosia. (Ikäheimo ym. 2012, 198.)

Investointilaskelmissa eri tekijöiden arviointi on tärkeää, kun vertaillaan useampien investointimahdollisuuksien paremmuutta tai yksittäisen investoinnin hyvyttä. Investointilaskelmien keskeisimpiä komponentteja ovat hankintameno, nettokäyttöpääoma, vuotuinen nettokassavirta, investoinnin pitoaika,

jäännösarvo, laskentakorkokanta ja kassavirtoihin liittyvä epävarmuus. (Ikäheimo ym. 2012, 203.)

On olemassa monia erilaisia menetelmiä, joilla investointilaskelmat voidaan suorittaa. Eri menetelmillä saadut lopputulokset eroavat joskus ratkaisevasti-kin toisistaan ja niiden ominaisuuksissa voi olla suuriakin eroja. Siksi on tärkeää valita se menetelmä, joka antaa mahdollisimman tarkoituksenmukaisen lopputuloksen. Erilaisia menetelmiä ovat takaisinmaksuaika, laskennallinen pääoman tuotto, sisäisen korkokannan menetelmä ja nykyarvomenetelmä. (Ikäheimo ym. 2012, 207.)

## 4 YRITYKSEN PERUSTAMINEN JA TOIMINTA SUOMESSA

Kun liiketoimintasuunnitelma on valmis ja ulkopuolinen rahoitus saatu, tulee yrityksen perustamisesta ajankohtaista. Liiketoiminnan aloittaminen vaatii valitusta yhtiömuodosta riippuen erilaisia toimenpiteitä, joten yrittäjän on hyvä tiedostaa mitä hänen yritykseltään vaaditaan sitä perustettaessa. Yrityksen pelkkä toimintaan saanti ei kuitenkaan riitä; on otettava huomioon myös sellaiset liiketoiminnasta seuraavat velvoitteet, kuten esimerkiksi verotus, kirjanpito ja yrittäjän sosiaaliturva.

### 4.1 Liikeidea

Yrityksen perustamisen lähtökohta on tietysti toimiva liikeidea. Ilman liikeideaa ei voi olla liiketoimintaakaan. Mahdollisimman valmiiksi hiottu konsepti helpottaa myöhempiä toimenpiteitä yritystä perustettaessa, joten yrittäjän on paneuduttava liikeideansa muodostamiseen jo aikaisessa vaiheessa.

Liikeideaa mietittäessä on hyvä kiinnittää huomiota erityisesti markkinoihin ja tietysti tuotteeseen tai palveluun. Markkinat ovat välttämättömät, kun lähdetään kehittämään liikeideaa; kehitettävällä tuotteella tai palvelulla täytyy olla kysyntää. On hyvä miettiä asiakkaiden tarpeita ja tapoja, joilla ne tarpeet saadaan tyydytettyä. Myös kilpailijat täytyy ottaa huomioon. Uuden yrittäjän on mietittävä omia vahvuuksiaan kilpailijoihin nähden ja tiedostettava omat pahimmat kilpailijansa. (Yrityksen perustamisopas 2010, 14.)

Yrityksen tarjoamat tuotteet voivat olla joko palveluita, aineellisia tuotteita tai yritys voi tarjota samanaikaisesti molempia esimerkiksi myynnin ja huoltopalveluiden kautta. On olemassa niin sanottuja vakiotuotteita ja erikoistuotteita ja

yrittäjän on tiedostettava, kumpaan ryhmään hänen tuotteensa kuuluu. Asiakkaan valintaan tuotetta tai palvelua valitessa voi vaikuttaa moni asia, joten yrittäjän on myös selvitettävä millä perusteella hänen asiakkaansa valitsee juuri hänen tuotteensa. Nämä seikat on otettava huomioon tuotetta tai palvelua kehitettäessä. (Yrityksen perustamisopas 2010, 14–15.)

## 4.2 Yritysmuoto

Ennen varsinaisia perustamistoimia on hyvä miettiä tulevan yrityksen yritysmuotoa, sillä yritysmuodon valinta vaikuttaa moniin myöhempiin vaiheisiin yritystä perustettaessa. Mahdollisia yritysmuotoja ovat yksityinen elinkeinonharjoittaja (toiminimi), avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta.

Oikean ja tarkoituksenmukaisen yritysmuodon valintaan vaikuttaa esimerkiksi verotukseen, päätöksentekoon ja vastuuseen liittyvät kysymykset. Alan asiantuntijat auttavat yrittäjää yritysmuodon valintaan liittyvissä kysymyksissä.

Olennaisia huomioon otettavia seikkoja yritysmuotoa valittaessa ovat perustajien lukumäärä, pääoman tarve, vastuu, toiminnan joustavuus, yrityksen laajenemismahdollisuudet ja jatkuvuus sekä voitonjako ja tappion kattaminen. (Yrityksen perustamisopas 2010, 21.)

Näistä yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimi sopii parhaiten pienen yrityksen tarpeisiin, sillä se vaatii vähiten byrokratiaa ja sopii hyvin yritykseen, jossa on vain yksi yrittäjä. Tästä syystä yksityinen elinkeinonharjoittaja olisi oikea valinta tämän tutkimuksen case-yritykselle. Tässä yritysmuodossa perustamiseen tarvittavalle pääomalle ei ole minimimäärää, laissa ei ole määräyksiä tilintarkastuksesta ja yrittäjä edustaa itse omaa yritystään. (Yrityksen perustamisopas 2010, 23).

Myöhemmin esimerkiksi liikevaihdon kasvu ja siitä johtuvat verotukselliset syyt saattavat aiheuttaa perusteen yritysmuodon muuttamiselle. Tällöin yrittäjän on hyvä perehdyä yritysmuodon muuttamiseen vaadittuihin toimenpiteisiin, kannattavuuteen ja vaatimuksiin esimerkiksi kirjanpitäjänsä kanssa. On tärkeää turvautua asiantuntijan apuun, jotta muutosvaiheessa ei ilmene epämiellyttäviä yllätyksiä jotka saattavat vaikuttaa liiketoimintaan.

#### 4.3 Yrityksen perustaminen ja toiminimi

Kun sopiva yritysmuoto on valittu, voidaan yritys perustaa. Perustamismuodollisuudet vaihtelevat eri yritysmuodoissa; toiminimi on eri yritysmuodoista helppoin, sillä se ei vaadi mitään perustamismuodollisuuksia. Elinkeinonharjoittajat ovat joko liikkeenharjoittajia tai ammatinharjoittajia. Liikkeenharjoittajilla on usein käytössään myös vierasta työvoimaa ja toiminnassa tarvittavan pääoman määrä on suurempi. Vaikka elinkeinonharjoittajalla ei olisikaan käytössään vierasta työvoimaa, on hän silti liikkeenharjoittaja, jos hänellä kiinteä toimipaikka. Ennen toiminnan aloittamista yksityisen elinkeinonharjoittajan ei tarvitse tehdä kirjallista sopimusta tai muuta vastaavaa asiakirjaa. (Yrityksen perustamisopas 2010, 39.)

Yksinoikeuden omaan toiminimeensä yritys saa rekisteröimällä tai vakiinnuttamalla toiminimen. Varmin tapa on rekisteröiminen. Toiminimilaissa on säädetty ne määräykset, jotka toiminimen tulee täyttää. (Yrityksen perustamisopas, 54.) Toiminimilain 7§ mukaan yksityisen elinkeinonharjoittajan toiminimessä ei saa esiintyä kenenkään muun, kuin haltijan nimi. Lisäksi laki määrää, että toiminimen tulee erottua muista toiminimistä, eikä se saa johtaa yleisöä harhaan. Kokonaisuutena toiminimi ei siis saa olla sekoitettavissa jo suojattuun toiminimeen, sen tulee erottua, se ei saa johtaa harhaan ja sen on oltava yleisten oikeinkirjoitussääntöjen mukainen. (Yrityksen perustamisopas 2010, 55.)

Toiminimi ilmoitetaan kaupparekisteriin perustamisilmoituslomakkeella (yksityisellä elinkeinonharjoittajalla lomake Y3). Perustamisilmoituslomakkeella annetaan tiedot sekä kaupparekisteriä, että Verohallintoa varten. Rekisteröintiin perustuva yksinoikeus toiminimen käyttöön alkaa siitä päivästä, kun ilmoitus nimestä on saapunut esimerkiksi Verohallintoon tai patentti- ja rekisterihallitukseen. (Yrityksen perustamisopas 2010, 56–57.)

Yksityisen elinkeinonharjoittajan perustamisilmoitus ei tarvitse liitteitä. Jos kyseessä on kuitenkin luvanvarainen elinkeino ja lupa on jo saatu, tulee ilmoitukseen liittää jäljennös elinkeinoluovasta. Jos lupaa ei ole vielä saatu, perustamisilmoitus voidaan lähettää kaupparekisteriin ja elinkeinoluovasta otettu jäljennös lähetetään muutosilmoituksella. (Yrityksen perustamisopas, 58.) Yksityisen elinkeinonharjoittajan perustamisilmoituksen käsittelymaksu on 110 € ja se on maksettava etukäteen. (Patentti- ja rekisterihallitus).



Elinkeinoluvat koskevat tämän tutkimuksen case- yritystä siten, että ajopiirturi-, jarru-, nopeudenrajoitin- ja taksamittarikorjaamot vaativat elinkeinoluvan. Nämä luvat myöntää Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. Lisäksi niiden auto- korjaamoiden, jotka tekevät diesel- tai bensiinikäyttöisten autojen pakokaasumittauksia, nopeudenrajoittimen asetusnopeuden tarkistuksia tai vetolaitetarkistuksia on tehtävä ilmoitus Trafiin. (Yrityksen perustamisopas 2010, 69.)

#### 4.4 Yrittäjän sosiaaliturva

Yrittäjän eläkelaki (YEL) määrittää, että:

*Suomessa asuvan tai toimivan yrittäjän on vakuutettava itsensä vanhuuden, työkyvyttömyyden ja kuoleman varalta.*

Tämä laki koskee siis kaikkia liikkeen- tai ammatinharjoittajia, avoimen yhtiöyhtiömiehiä, kommandiittiyhtiön vastuunalaisia yhtiömiehiä, sekä niitä osakeyhtiön osakkaita, jotka omistavat yksin tai perheenjäsentensä kanssa yli puolet yhtiön osakepääomasta tai heidän osakkeidensa äänimäärä on enemmän kuin puolet kaikkien osakkeiden äänimäärästä tai osakas, joka työskentelee yrityksessä johtavassa asemassa. (Yrityksen perustamisopas 2010, 127.)

Yrittäjän täytyy kuitenkin asua Suomessa, olla 18–67-vuotias ja työskennellä omassa yrityksessään. Yrittäjäeläkevakuutusvelvollisen on täytynyt toimia yrittäjänä vähintään 4 kuukautta yhtäjaksoisesti ja ei tee muuta ansiotyötä, josta hänellä olisi oikeus eläkkeeseen. Yrittäjäeläkevakuutus on otettava puolen vuoden kuluttua YEL-vakuutusvelvollisuuden piiriin kuuluvan yrittämisen aloittamisesta. (Yrityksen perustamisopas 2010, 128–129.)

Vuonna 2015 YEL-maksuprosentit ovat alle 53 -vuotiaalta yrittäjältä 23,70 % ja 53 -vuotta täyttäneeltä yrittäjältä 25,20 %. Aloittavan yrittäjän on kuitenkin mahdollista saada 22 %:n alennus vakuutusmaksuista silloin, kun vakuutus on alkanut vuonna 2013 tai myöhemmin (aikaisemmin aloittaneilta alennus on 25 %). (Etera.) Kokonaisuutena YEL-vakuutuksen perusteella yrittäjälle maksetaan vanhuuseläkettä, osa-aikaeläkettä ja työkyvyttömyyseläkettä. Sama YEL-vakuutus koskee yrittäjän kaikkea liiketoimintaa ja vakuutukseen sisältyy myös yrittäjän perheenjäsenet turvaava perhe- eläke. (Yrittäjät.)

Myös yrittäjä voi joutua työttömäksi. Yleisin tilanne on, että yritys on joutunut konkurssiin tai se on myyty. Päivärahaa voidaan maksaa myös silloin, kun yritystoiminta on ollut todistettusti keskeytyneenä vähintään neljä kuukautta. Halutessaan yrittäjä voi liittyä yrittäjille tarkoitetun työttömyyskassan jäseneksi, jolloin hänellä on mahdollisuus saada itselleen ansiosidonnainen työttömyys-turva. Suomessa on yrittäjäkassoja kaksi: Suomen Yrittäjien Työttömyyskassa (SYT) ja Ammatinharjoittajien ja Yrittäjien Työttömyyskassa (AYT). Liittyäkseen työttömyyskassaan yrittäjän täytyy olla Suomessa vakituisesti asuva, alle 68-vuotias henkilö, joka saa toimeentulonsa pääasiallisesti yrittäjänä. Lisäksi yrittäjäkassaan liittymisen edellytyksenä on, että yrittäjyys on luonteeltaan olennaista; tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että eläkevakuutuksen perusteena olevan työtulon on oltava vähintään 8 520 euroa vuodessa. Päättös siitä, onko yrittäjä työtön, tehdään yrittäjän kotikunnan TE-toimistossa. Työttömäksi jääneen yrittäjän on siis hakeuduttava työttömäksi työnhakijaksi saadakseen työttömyyspäivärahaa. (Yrityksen perustamisopas 2010, 129–131.)

Myös yrittäjän on hyvä järjestää itselleen työterveyshuolto työstä johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi. Kela korvaa yrittäjälle työterveyshuollosta koituvia kustannuksia silloin, kun tällä on YEL-vakuutus. Korvausten saaminen edellyttää kuitenkin sen, että yrittäjä on tehnyt kirjallisen sopimuksen ja toimintasuunnitelman työterveyshuollon palveluntuottajan kanssa ennen itse palveluiden hankkimista. Yrittäjä voi hankkia työterveyshuollon esimerkiksi kunnallisesta terveyskeskuksesta, yksityiseltä lääkärikeskuksesta tai työterveyshuollon ammattihenkilöltä, joka toimii itsenäisenä ammatinharjoittajana. (Kela 2013.)

#### 4.5 Kirjanpito ja verotus

Vaikka yrittäjä olisikin ulkoistanut kirjanpitonsa hoidon tilitoimistoihin, olisi hänen silti hyvä ymmärtää kirjanpidon pitämisen perusteet ja tietää, mitä esimerkiksi kirjanpitolaki hänen yritykseltään velvoittaa. Kaikki liiketoimintaa ja ammattitoimintaa harjoittavat ovat kirjanpitovelvollisia, joten yrittäjän on luonnollisesti tiedettävä, mitä kirjanpitovelvollisuus tarkoittaa käytännössä.

Kirjanpitolaki- ja asetukset asettavat säännöt kirjanpidon pitämiselle. Myös verotusta koskevat lait ohjaavat kirjanpidon pitämistä. Suomessa Kirjanpitolautakunta eli KILA antaa lausuntoja, päätöksiä ja ohjeita siitä, miten lain vaatimaa hyvää kirjanpilotapaa noudatetaan. Suosituksia antavat KILA:n lisäksi myös

tilintarkastajat ja tilitoimistojen järjestöt. Yrityksen johto on vastuussa kirjanpidosta ja sen järjestämisestä, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että kirjanpitoaineisto on koottu, järjestetty, numeroitu, viety kirjoihin ja säilytetty oikein. Yrityksen johdon vastuulla on myös se, että kirjanpito pidetään aina ajan tasalla.

Kirjanpito on tehty siinä vaiheessa, kun kaikki tositteiden perusteella tehdyt kirjaukset on tehty kirjanpitokirjoihin ja tilinpäätös on laadittu tilikausittain tasekirjaan. Kirjanpitolaki määrittää, millainen aineisto kelpaa tositteiksi. Esimerkiksi pelkät tiliotteet eivät riitä kirjanpitoon, sillä niistä selviää vain se, miten raha on liikkunut. Tositteista on selvittävä mitä, kenelle ja milloin on myyty ja mitä, keneltä ja milloin on ostettu. Tämä edellyttää siis myyntilaskuista otettujen kopioiden ja alkuperäisten ostolaskujen säilyttämistä kirjanpitoon tositteiksi. Laskuissa olevista merkinnöistä selviää myös arvonlisäverotuksen tarvitsemat tiedot kirjanpitoon. Muistiotositteita tehdään siirto-, oikaisu- ja jakso- tuskirjauksia varten. Käytännössä kirjanpito on siis todistusaineisto yrityksen taloudellisista tapahtumista. (Yrityksen perustamisopas 2010, 144–145.)

Kirjanpidon lisäksi yrittäjän on oltava perillä verotuksellisista velvoitteistaan. Yritykselle tulee usein maksettavaksi sekä välillisiä, että välittömiä veroja. Se, miten yritystä kohdellaan verotuksessa, riippuu yritysmuodosta ja se vaikuttaa etenkin välittömiin veroihin eli valtiolle maksettavaan tuloveroon ja kunnalle maksettavaan kunnallisveroon. Kokonaisuutena on hyvä muistaa, että yritys maksaa veroa voitostaan. (Yrityksen perustamisopas 2010, 138–139.)

Tämän tutkimuksen casen kannalta kiinnostavaa on siis liikkeen- ja ammattinharjoittajien verotus, joka poikkeaa suuresti esimerkiksi osakeyhtiön verotuksesta. Elinkeinotoiminnan tuloksen laskennassa elinkeinotoiminnan tuotoista vähennetään toiminnan kulut. Kun näin saadusta tuloksesta vähennetään aikaisempien vuosien tappiot, saadaan jaettava yritystulo joka jaetaan elinkeinoharjoittajan pääoma- ja ansiotuloksi. Pääomatulo-osuus on 20 %:n vuotuinen tuotto edellisen vuoden nettovarallisuudesta. Jos elinkeinotoiminta on kuitenkin aloitettu saman vuoden aikana, pääomatulo-osuus lasketaan saman vuoden nettovarallisuuden mukaan. Pääomatulo-osuutta verotetaan pääomatuloverokannan (30 %) mukaan, mutta pääomatulon 30 000 euroa ylittävästä osasta veroa menee 33 %. Seuraavaksi jaettavasta yritystulosta vähennetään

pääomatulo-osuus, jolloin erotukseksi jää ansiotulo-osuus. Näin saadut ansiotulot lisätään yrittäjän ansiotuloihin (esimerkiksi palkkatuloina); ansiotuloja verotetaan progressiivisesti. (Verohallinto 2015a.)

Arvonlisävero lisätään tavarain tai palvelun myyntihintaan. Myyjä siis perii arvonlisäveron ostajalta ja tilittää sen sitten valtiolle ja arvonlisävelvollisia ovat kaikki, jotka harjoittavat liiketoiminnan muodossa tavaroiden tai palveluiden myyntiä. Vuonna 2015 Suomessa yleinen alv- kanta on 24 %. Elintarvikkeilta, rehulta ja ravintola- ja ateriapalveluilta alennettu verokanta on 14 % ja esimerkiksi kirjoilta, lääkkeitä, majoituspalveluilta ja niin edelleen arvonlisäveroa peritään 10 %. Tuotteen tai palvelun hintaan lisättävä arvonlisäveron määrä saadaan kertomalla arvonlisäveroton hinta verokannalla. (Verohallinto 2015b.)

Arvonlisäverollista toimintaa harjoittavan yrityksen on rekisteröidyttävä arvonlisäverovelvollisten rekisteriin. Liikkeen- ja ammatinharjoittajat ilmoittautuvat rekisteriin Y-lomakkeella. Uuden yrityksen ollessa kyseessä tämä tarkoittaa Y3-lomaketta, mutta jos yrityksellä on jo Y-tunnus, ilmoittautuminen tehdään Y6-muutoslomakkeella. Yritykset, joiden tilikauden liikevaihto jää tilikaudessa alle 8500 euroa, ei ole pakko rekisteröityä arvonlisäverovelvolliseksi. (Verohallinto 2015b.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykseen lähdetään vastaamaan pääasiassa laadullisten menetelmien kautta, yhdistäen niiden tueksi hieman prosessuaalisia menetelmiä tutkittavan casen näkökulmasta. Prosessuaalisista menetelmistä käytetään esimerkiksi SWOT- ja PESTE- analyysijä tukemaan varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa. Koska tutkimuksen niin sanottuna tuotosena ei synny itsenäistä, arviointia vaativaa työtä, laadulliset menetelmät sopivat paremmin ja perustellummin tutkimusmenetelmäksi.

Laadullinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi silloin, kun ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman syvälinen näkemys tai esimerkiksi hyvä kuvaus. Laadullinen tutkimus mahdollistaakin ilmiön ymmärtämisen ja sitä kautta ilmiön muuttamisen teoriaksi. Laadullisen tutkimuksen tukena voidaan käyttää myös muita tutkimusmenetelmiä, kuten kvantitatiivisen tutkimuksen kyselyiden tuloksia. (Kananen 2015, 70–71.)

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään sekä sekundäärisiä eli valmiita dokumentteja ja primäärisiä menetelmiä lähinnä teemahaastattelujen muodossa. Tutkimuksen teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 1. Haastateltavia henkilöitä ovat Juho Parkkari, eli tutkimuksen toimeksiantaja ja Merja Naroma, Rose Factory- nimisen yrityksen omistaja ja liiketoimintakonsultti, jolle yrityksen perustaminen ja kannattamaan saaminen ovat tuttuja aihealueita. Siinä missä Parkkari hallitsee Autokorjaamo Jupan toimialan ja käytännön puolen, Naromalla on paljon käytännön kokemusta kaikenlaisista yrityksistä ja etenkin yritysten markkinointi- ja viestintäpuolesta. Näin molemmat haastateltavat ja heidän haastattelunsa tukevat toisiaan luoden tutkimukseen uutta näkökulmaa.

Teemahaastatteluja ja tutkimusta tukemaan pyritään selvittämään tavallisten henkilöiden mielipiteitä eri yrittämisen osa-alueista. Nämä eivät kuitenkaan ole mitään varsinaisia haastatteluja, eikä näille ole tehty valmiita kysymyslomakkeita. Kyseessä on siis pikemminkin tavallisten ihmisten mielipiteiden havainnointia ja heidät on valittu satunnaisesti mukaan sosiaalista mediaa hyväksi käyttäen. Otanta ei ole kovin suuri, mutta tarkoituksena olikin lähinnä tiedustella aivan tavallisten ihmisten mielipiteitä autokorjaamoihin liittyen.

Kilpailijoiden hintojen benchmarkkaus hoidettiin lähettämällä toimeksiantajan kanssa valitusta esimerkistä tarjouspyyntö kaikille olennaisille kilpailijoille. Tarjouksia on pyydetty sekä puhelimitse että sähköpostilla. Saaduista tarjouksista on kerätty olennaiset asiat kuvaan 3, josta voidaan tehdä hintavertailua palveluiden hinnoittelumiseksi (ks. luku 8.3).

Toimeksiantajan haastattelu on äänitetty ja Naroman haastattelusta tehty kattavat muistiinpanot käsin. Molemmat menetelmät toimivat, mutta haastattelun äänittäminen auttaa paremmin keskittymään käsillä olevaan haastatteluun ja tuleviin kysymyksiin. Myöhemmin toimeksiantajan haastattelun äänitystä ei kuitenkaan lähdetty litteroimaan sanatarkaksi tekstiksi, vaan siitä on tehty kohdallaisen tarkat muistiinpanot. Muiden henkilöiden havainnoinnista on tehty myös muistiinpanot käsin myöhempää analysointia varten.

Koska tämän tutkimuksen laadullinen aineisto on hyvin pitkälti valmiita dokumentteja haastattelujen ohella, on olennainen osa aineiston käsittelyä ollut aineiston lukemista sekä luetun pilkkomista ja tiivistämistä muistiinpanojen

kautta omaan tutkimuskysymykseen sopiviksi. Pilkotusta ja tiivistetystä aineistosta on tarkoitus saada muodostettua loogisia kokonaisuuksia, eli vastaus tutkimuskysymykseen (Kananen 2015,130–131).

Tämän tutkimuksen tulokset on saatu mahdollisimman luotettavista lähteistä (dokumentit ja haastattelut), jotta voidaan luoda tutkimuskysymykseen paras mahdollinen vastaus. Laskelmissa käytetyt luvut ovat kuitenkin pelkkiä arvioita, ja koska yritystä ei vielä ole perustettu ja sillä ei vielä ole valmista tilinpäätöstä, on vaikeaa arvioida esimerkiksi lopullisia kiinteitä kustannuksia. Tämä jättää tilaa virheille ja virhearvioinneille, mutta lukujen oikeellisuuteen on pyritty selvittämällä mahdollisimman tarkasti hintoja ja vastaavien yrittäjien kustannuksia valitulla toimialalla.

## 6 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA AUTOKORJAAMOLLE

### 6.1 Liikeidea

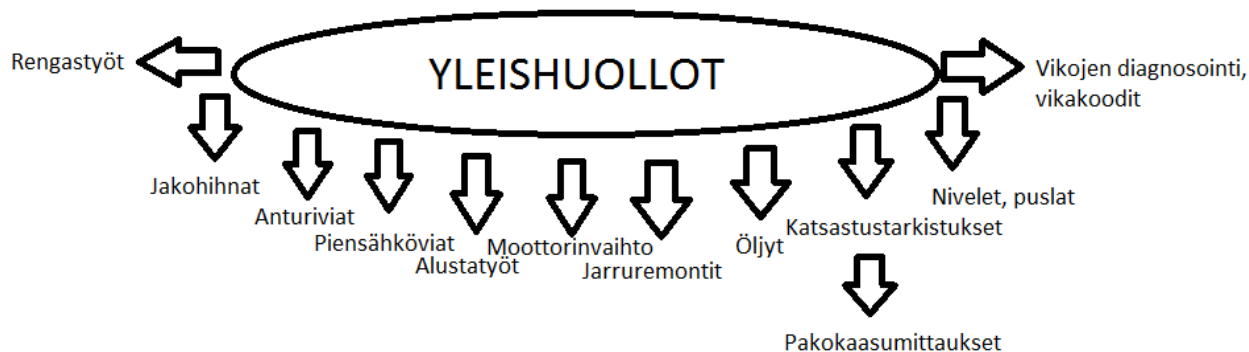
Autokorjaamo Jupan liikeideana on tarjota edullisia autokorjaamopalveluja pannaen erityisesti asiakaspalveluun ja hyvään ammattitaitoon. Autokorjaamopalvelut kattavat tässä tapauksessa niin sanotut yleishuollot (ks. luku 6.3). Autokorjaamo Jupan missio eli toiminta- ajatus on olla ennen kaikkea suomalainen, paikallinen ja arvostettu yritys. Lisäarvoa asiakkaalle luodaan mahdollisimman hyvillä asiakassuhteilla ja brändityöskentelyllä. Maine on tärkeä osa yrityksen strategiaa, joilla saadaan asiakkaita ja saatetaan yritys kuluttajien tietoisuuteen. Kohderyhmää ovat erityisesti paikalliset, edullista auton huoltoa kaipaavat kuluttajat. Tämä kattaa erityisesti etenkin opiskelijat, nuoret ja lapsiperheet ja ne, joilla ei ole lainkaan omaa tietämystä auton huoltamisesta.

Yrityksen visio, eli yrityksen tulevaisuuden tavoitteet ovat olla kannattava, asiakasystävällinen kasvuyritys. Kasvu on siis olennainen osa Autokorjaamo Jupan tulevaisuuden suunnitelmia. Kasvu edellyttää kuitenkin toiminnan kannattamaan saamista jo yritystoiminnan alusta asti.

Koska autokorjaamoalalla ja oikeastaan yleensäkin autoalalla ympäristötietoisuus on hyvin tärkeää, Autokorjaamo Jupan arvot painottuvat ympäristöystävällisyyteen. Yritys pyrkii siis olemaan paitsi ammattitaitoinen ja asiakasystävällinen, myös ympäristötietoinen ja -ystävällinen.

## 6.2 Palvelut

Koska Juho Parkkari aloittaa yrityksensä pyörittämisen yksityisyrittäjänä, on rajalliset resurssit otettava huomioon siinä, mitä palveluita tarjotaan. Lähtökoh- tana on, että Autokorjaamo Jupa tarjoaa asiakkailleen niin sanottuja yleishuol- toja. Nämä eivät ole niin aikaa vieviä, eivätkä kuormita yrittäjää kohtuuttomasti mutta myös niistä saatu rahavirta on riittävää yrityksen menestymisen kan- nalta.



Kuva 1. Mitä yleishuollot pitävät sisällään?

Kuvassa 1 on määritelty tarkasti se, mitä Parkkari tarkoittaa ”yleishuolloilla”. Esimerkiksi rengastyöt, vikakoodien tarkistukset, öljynvaihdot ja niin edelleen ovat helppoja töitä, joihin ei mene kauaa aikaa. Rengastyöt ovat kausien mu- kaan ajankohtaisia ja tuovat kesä- ja talvirenkaiden vaihdon aikaan paljon lisä- tuloja. Katsastustarkistukset ovat tärkeä osa yrityksen liikevaihtoa, mutta ai- nakaan toiminnan alkuvaiheessa pakokaasumittaukset eivät ole ajankohtaisia, sillä ne vaativat investointia pakokaasuanalysointiin. Tähän ”ylimääräiseen” investointiin yrityksellä ei ainakaan toiminnan alkuvaiheessa ole varaa, mutta Parkkarin mielestä se on silti otettava mukaan tulevaisuuden katsastustarkis- tuksia ajatellen. (Parkkari 2015.)

Kun liiketoiminta on ollut käynnissä muutaman vuoden ja voidaan harkita toi- sen asentajan palkkaamista korjaamolle, voidaan palveluihin lisätä enemmän aikaa vaativat remontit, kuten kytkin- ja moottoriremontit. Nämä tuovat yritykselle enemmän rahaa, mutta kuormittavat asentajaa ja vievät sen verran kauan aikaa, että yksityisyrittäjän ei näitä yksin kannata ryhtyä tekemään. Parkkari kuitenkin sanoo, että tilanteessa jossa muita asiakkaita tai jonoa ei

ole, nämä ovat edelleen mahdollisuuksien rajoissa ja tuovat yritykselle sen tarvitsemaa myyntiä. Häätätilanteessa ja muiden asiakkaiden puutteessa näidenkin remonttien toteutus on siis mahdollisuuksien rajoissa. (Parkkari 2015.)

### 6.3 Asiakkaat

Kuten aiemmin mainittiin, Juho Parkkarilla on jo ennen yrityksen perustamista-kin hyvä maine kohdealueella ja valmista asiakaskuntaa niin sanotusti ”puskaradion” kautta. Tämä auttaa asiakkaiden hankinnassa sitten, kun yritys on pystyssä.

Parkkarille tärkeimmät asiakassegmentit muodostavat paikalliset autoilijat ja edullista huoltoa kaipaavat, kuten opiskelijat ja yksinhuoltajat. Autokorjaamo Jupan kohderyhmään kuuluvat etenkin ne, jotka eivät tiedä autoista mitään. Asiakkaat valitsevat Parkkarin etenkin asiakaspalvelun laadun ja hintojen edullisuuden perusteella. Myös markkinointi on tarkoitus kohdentaa erityisesti nuoreen asiakaskuntaan sosiaalisen median kautta (ks. luku 6.6).

Rose Factoryn asiantuntijayrittäjä Merja Naroma (2015) muistuttaa, että nykyajan myyntityössä on asiakkaiden kannalta ongelmia. Nykyään tuotteita ja palveluita kaupataan eduilla ja ominaisuuksilla ja sitten vasta hyödyillä. Mainoksissa näkee kuinka esimerkiksi autoissa on runsaasti erilaisia lisävarusteita, joista tavallinen kuluttaja ei ymmärrä mitään. Kuluttajana on aivan sama, millaisia komponentteja moottori sisältää, jotta se kiihtyy siinä ja siinä ajassa sen ja sen verran. Naroma painottaakin, että tuotteet ja palvelut tulisi myydä kuluttajalle ensin hyötyjen kautta, sillä silloin asiakas kokee oikeasti tarvitsevansa tuotteesta tai palvelusta saatavan hyödyn myös itselleen. Naroman autoesimerkissä kuluttajalle tulisi siis ensin huomauttaa, että esimerkiksi vaaralliset ohitukset vähenevät merkittävästi liikenteessä, koska auto kiihtyy sen ja sen verran siinä ja siinä ajassa. Hyödyt kuitenkin ovat loppujen lopuksi se, mitä asiakas ostaa.

Hyvään asiakaspalveluun kuuluu myös vanhoista asiakkaista huolen pitäminen. Tästä syystä esimerkiksi jonkinlaisen asiakasrekisterin ylläpitäminen olisi hyvä lisä autokorjaamonkin toimintaan. Isoimmilla merkkiliikkeillä tämä on automaattista, mutta pienissä liikkeissä harvinaista. Asiakasrekisterin kautta yritys pystyy esimerkiksi lähettämään asiakkailleen tietoa mahdollisista tarjouksista ja autokorjaamon tapauksessa pystytään seuraamaan, mitä asiakkaan



autolle on tehty ja milloin. Samoin rekisteristä selviäisi, mitä pitäisi lähitulevaisuudessa tehdä, ja asiakas saisi tästä kätevästi tiedon. Pienelle yritykselle tällaisen rekisterin ylläpitäminen on tietysti aikaa vievää ja vaivalloista, eikä ehkä heti yrityksen alkuvaiheessa kannattavaakaan. Mahdollisuus myös tällaisesta asiakaspalvelusta on kuitenkin hyvä pistää mieleen, sillä toiminnan vakiinnuttua se voi olla hyvä työväline asiakashuollossa.

#### 6.4 Markkinat ja kilpailijat

Case-yritys perustetaan Kausalaan, littiin. Kausala on kohdealueena pieni kylä, mutta isommat kaupungit Kouvola ja Lahti ovat lähellä ja kokonaisuutena litti on iso alue kattaen paljon maaseutua. Kilpailijoita kohdealueella on neljä isoa toimijaa: Auto- ja konekorjaamo Auvinen, Autohuolto Velj. Anttila Oy, Kausalan Autotarvike ja AutoPro Kuusankoski. AutoPro Kuusankoski ei ole aivan valitulla kohdealueella, mutta tarpeeksi lähellä, jotta se on olennainen kilpailija, ja otettava huomioon. Kouvolan ja Lahden läheinen sijainti tuovat markkinoille myös isommat merkkiliikkeet, joten kilpailijoita on paljon, mutta samaan aikaan myös kysyntä on suurta. Useimpiin autokorjaamoihin kohdealueella on yllättävänkin pitkät odotusjonot, joten markkinoilla on vielä enemmän kysyntää, kuin tarjontaa.

Tavallisesti uudet innovaatiot ovat se keino, jolla tehdään omasta yrityksestä erilainen kilpailijoihin verrattuna. Palveluihin keskittyvillä aloilla ehdottomasti keskeisintä on kuitenkin asiakaspalvelu. Hyvä asiakaspalvelu erottaa yrityksen kilpailijoista, lisää palvelun arvoa asiakkaan silmissä ja varmistaa hyvän imagon säilymisen. Asiakaspalveluun pettynyt asiakas ei varmasti suosittele yritystä myöskään ystävilleen, sukulaisilleen, naapureilleen ja niin edelleen. Menetetty maine on menetetty iäksi, tai ainakin sitä on erittäin vaikea saada takaisin.

Autokorjaamoalalla Suomessa tässä on selkeästi parantamisen varaa. Internet on täynnä ärtyneiden kuluttajien kommentteja epäonnistuneesta asiakaspalvelusta autohuolloissa. Yleisimmin nämä liittyvät yllättäen tulleisiin lisäkustannuksiin, epäonnistuneisiin huoltoihin ja huonoon asiakaspalveluun yleisesti. Talouselämä (2014) on listannut ne asiat, jotka suomalaisia kuluttajia eniten ärsyttävät autokorjaamoilla. Yli 50 % kyselyn vastaajista koki eniten ärsyttäväksi sen, ettei vikaa ole saatu kerralla kuntoon. 40 % vastaajista ärsytti epäselvä hinnoittelu ja 36 % ylimielinen asiakaspalvelu. Muita kuluttajia ärsyttäviä

asioita olivat lisäkulut (ja niistä kertomattomuus) sekä pitkät jonotusajat. Tähän kyselytutkimukseen vastasi 1000 vastaajaa ja kohderyhmä oli 18–70-vuotiaat autoilevat suomalaiset.

Autokorjaamoissa ensimmäinen muistettava asia on se, ettei asiakas suinkaan ole auto vaan auton omistaja. Hyvä ja asiakkaan huomioon ottava asiakaspalvelu on olennainen osa palveluyrityksen toimintaa, joten etenkin tällä alalla jonka maine tässä suhteessa on aika huono, kilpailijoista erottuminen asiakaspalvelun kautta on helppoa. Siksi hyvä maine ja rehtiys sekä asiakaspalveluun panostaminen ovat olennainen osa Autokorjaamo Jupan missiota ja visiota.

## 6.5 Mainonta ja markkinointi

Erityisesti pienillä aloittavilla yrityksillä mainonta ja markkinointi ovat erittäin tärkeä osa yrityksen perustamista. Se on myös valitettavasti usein se osa, joka jää vähimmälle huomiolle erityisesti pienten yritysten toiminnassa. Surullinen totuus on se, että yrityksen ei ole mahdollista saada riittävästi uusia asiakkaita pelkästään ”puskaradion” kautta.

Nykypäivää, ja samalla ehdottomasti halvin vaihtoehto, on mainostaminen sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median markkinoinnilla tavoitetaan suuri joukko ihmisiä todella pienin kustannuksin, helposti ja nopeasti. Internet muutenkin on juuri se paikka, josta kuluttaja löytää yrityksen. Yllättävän harvalla pienellä autokorjaamoalan yrityksellä on omat kotisivut, vaikka se olisi myös helppo tapa saavuttaa kuluttajat eikä kaikilla ole edes sähköpostia.

Tätä on vaikea ymmärtää, koska hyvät kotisivut on mahdollista tehdä joko ilmaiseksi, tai hyvin pienin kustannuksin. Tämä vaatisi vain vähän lisää aikaa ja vaivaa, sillä kotisivut pitäisi paitsi tehdä, myös säännöllisesti päivittää. Tavallisen kuluttajan Eppu Huuskon (2015) mielestä kotisivut ovat olennainen osa sitä, millaisen kuvan yrityksestä saa ja etenkin autokorjaamojen tapauksessa informaatio on tärkeää:

*”On raivostuttavaa viedä auto korjaamolle, jos niiden nettisivuilla ei lue, mitä ne pystyvät tekemään ja sitten tarvittut työt eivät onnistukaan. Jos näin on käynyt, en ole vienyt autoa mistään asiasta enää siihen liikkeeseen.”*

Tiedot siitä, mitä palveluita autokorjaamo pystyy kuluttajalle tarjoamaan ja palvelujen hinnat ovat olennainen osa kotisivujen informaatiota. Jos palveluiden hinnat riippuvat paljon tilanteesta, olisi tarjouspyynnön kysyminen tehtävä kuluttajalle mahdollisimman helpoksi. Huusko ehdottaa, että kotisivuilla olisi myös hyvä olla mahdollisuus suoraan ajanvaraukseen.

Autokorjaamo Jupan markkinointi olisi ainakin toimintaa aloitettaessa paikallista ja sosiaaliseen mediaan keskittyvää. Paikallislehti Iitinseudussa julkaistaan pieniä mainoksia ja kauppojen ilmoitustauluille laitettaisiin esitteitä sillä Parkkarin tavoittelema asiakaskohderyhmä ovat erityisesti paikalliset asukkaat. Tällaisen perinteisen markkinoinnin lisäksi panostetaan juurikin yrityksen kotisivuihin ja esimerkiksi facebook-sivuihin, josta tavoitetaan erityisesti nuorempi asiakaskunta.

## 6.6 Käytännön järjestelyt

Toiminnan aloittamisen käytännön järjestelyihin kuuluu esimerkiksi toimitilojen, vakuutusten, nettisivujen ja sellaisten seikkojen kuin maksupäätteen järjestämisen suunnittelu. Erilaisia käytännön järjestelyjä on monia erilaisia ja varmasti aina jotain jää etukäteen suunnittelematta ja yllättäviäkin menoeriä tulee.

Tämän tutkimuksen lähtökohta on se, että Parkkari vuokraa toimitilat suurimalta osalta valmiiksi kalustettuna. Sopivia, korjaamoksi soveltuvia halleja ei kuitenkaan ole paljoa, joten Parkkarin on käytävä läpi myös eri vaihtoehtoja. Hallin rakennuttaminen tai ostaminen on kuitenkin niin suuri alkuinvestointi, ettei pienellä autokorjaamolla ole siihen toiminnan alussa heti varaa. Lähtökohtaisesti on siis tultu siihen tulokseen, että Parkkari aloittaa liiketoimintansa samoissa tiloissa, joissa hän nykyään harjoittaa harrastustoimintaansa ja kunnostaa niitä mahdollisimman pienin kustannuksin. Toiminnan vakiinnuttua voidaan ryhtyä etsimään sopivia toimitiloja, tai jopa hankkia sellaiset omaksi.

Autokorjaamolla on oltava monia erilaisia vakuutuksia toiminnan riskien vähentämiseksi ja toiminnan jatkumisen turvaamiseksi. Esimerkiksi vahinkovakuutus on erityisen tärkeä; jos asiakkaalle koituu haittaa työn epäonnistuessa pitää olla vakuutus, joka korvaa tästä aiheutuneet kustannukset. Lisäksi esimerkiksi yrittäjän omat vakuutukset on oltava kunnossa (eläkevakuutus ja työtapaturmavakuutus). Tässä tapauksessa yrittäjä toimii yksin, joten esimerkiksi

onnettomuuden sattuessa koko yrityksen toiminta on vaarassa sillä työlle ei ole tällöin tekijää. Tällaiseen tilanteeseen on hyvä varautua vakuutuksin. Yksi käytännön järjestelyistä on siis kilpailuttaa eri vakuutusyhtiöitä ja ottaa selvää siitä, mitä vakuutuksia yritys tarvitsee.

Kotisivut on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Internet on nykyään täynnä erilaisia ilmaisia palvelimia, joilla saa luotua omat kotisivut joko ilmaiseksi, tai erittäin vähäisin kustannuksin. Yrittäjän kannattaa selvittää, mitä hän kotisivuilta haluaa ja mitä erilaiset palveluntarjoajat pystyvät hänelle tarjoamaan. Kotisivuihin ja niiden laatimiseen kannattaa sijoittaa aikaa ja vaivaa, sillä se on se kanava jota kautta asiakkaat nykyään yrityksen löytävät.

Maksupäätte ei ole yritykselle välttämättömyys, jos huoltojen maksaminen hoidetaan esimerkiksi vain käteisellä ja laskutuksella. Antaa yrityksestä kuitenkin pätevän kuvan, jos myös korttimaksaminen onnistuisi. Yrittäjän on mietittävä, onko hänen mielestään maksupäätteen vuokraaminen järkevää ja hänen tarkoituksiaan palvelevaa. Jos näin on, nykyään maksupäätteen lyhytaikainen ja pitkäaikainen vuokraaminen sekä ostaminen ovat mahdollista monilta eri palveluntarjoajilta. Myös heitä kannattaa kilpailuttaa ja selvittää, mikä vastaa parhaiten yrittäjän tarpeita tässä tapauksessa.

## 7 TOIMINNAN ANALYYSIT

### 7.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin tarkoituksena on kartoittaa yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Nämä tekijät on hyvä tiedostaa ja kartoittaa liiketoimintasuunnitelman ohella, sillä ne antavat yrittäjälle yrityksen perustamiseen tarvittavaa lisäinformaatiota. Samalla se on hyvin pitkälle myös itsearviointia; yrittäjän on tiedostettava omat vahvuutensa ja heikkoutensa siinä missä esimerkiksi kilpailijoiden ja muun ympäristön aiheuttamat mahdollisuudet ja uhat.

Sisäiset	<u>Vahvuudet</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammattitaito</li> <li>• Asiakaspalvelutaidot</li> <li>• Toimiva liikeidea</li> <li>• Innostus</li> <li>• Yrittäjähenkisyys</li> </ul>	<u>Heikkoudet</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oman pääoman vähyys</li> <li>• Työkokemus</li> <li>• ADHD</li> <li>• Lukihäiriö</li> </ul>
	<u>Mahdollisuudet</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaskunta</li> <li>• Liiketilat</li> <li>• Yhteistyökumppanit</li> </ul>	<u>Uhat</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailijat</li> <li>• Taloustilanne</li> <li>• Ympäristötekijät</li> </ul>

Kuva 2. Autokorjaamo Jupan SWOT- analyysi

Kuvassa 2 on Autokorjaamo Jupan SWOT-analyysi. Parkkarin sisäiset vahvuudet liittyvät erityisesti yrittäjänä toimimiseen, ammattitaitoon ja kykyyn ottaa riskejä. Yrittäjänä toimiminen vaatii ihmiseltä monenlaisia ominaisuuksia, jotta yrityksellä on edellytykset menestyä. Näistä tärkeimpiä ovat ehkä rohkeus ottaa riskejä, edellytykset oma-aloitteiseen työskentelyyn, innovatiivisuus, itseluottamus omaan osaamiseensa ja asiantuntemus valitsemaltaan toimialalta. Juho Parkkarilta löytyy nämä kaikki ominaisuudet. Huolimatta vähäisestä työkokemuksestaan eri työpaikoilta, hänellä on kuitenkin itseluottamusta omasta osaamisestaan ja usean vuoden kokemus autojen korjaamisesta henkilökohtaisella tasolla. (Parkkari, 2015).

Oma-aloitteisen ja itsenäisen luonteensa vuoksi Parkkari soveltuisi hyvin yrittäjäksi, sillä hänelle on luontaista työskennellä ahkerasti, joskin omassa itse valitsemassaan aikataulussa. Työn tekeminen omassa yrityksessä olisi Parkkarista erityisen motivoivaa, sillä niin hän saisi tehdä juuri sellaista työtä, josta pitää omilla edellytyksillään. (Parkkari, 2015.)

Parkkari on työskennellyt autojen parissa lapsesta asti, ensin itseoppien ja vanhempiensa avustuksella (jotka hekin ovat alan innokkaita harrastajia), ja myöhemmin syventäen osaamistaan Kouvolan aikuiskoulutuskeskuksessa hankkien ajoneuvoasentajan tutkinnon vuonna 2012 valmistuen yhtenä luokansa parhaista. (Parkkari, 2015.)

Lisäksi Parkkarille on jo syntynyt hyvät verkostot kohdealueella ja hänen asiantuntemustaan kysytään autoihin tai niiden osiin liittyvissä kysymyksissä. Parkkari on jo pitkään pitänyt huolta sukulaisten, ystävien ja tuttavien autojen toimivuudesta ja esimerkiksi hankkinut heille tarvittavat osat itse. Opintojensa ja harrastustoimintansa kautta Parkkari onkin tuttu näky lähialueen varaosaliikkeistä, joista osasta hän on saanut neuvoteltua itselleen kanta-asiakasalennuksia. Nämä valmiit verkostot ovatkin Parkkarille mitä parhain mahdollisuus hyödyntää yritystä perustettaessa. Kun esimerkiksi asiakas- ja liikeyhteistyöverkostoja on jo valmiiksi, on uuden yrityksen perustamisen kynnyksistä matalampi. (Parkkari, 2015.)

Parkkarilta löytyy ammattitaitoa monelta vuodelta siitä näkökulmasta, että hän on toiminut autojen parissa koko ikänsä harrastustoiminnan muodossa ja hänellä on koulutus alalle. Sosiaalisuus on Parkkarille avuksi asiakaspalvelulähtöisen liiketoiminnan kehittämisessä ja asiakaspalvelutaidot tulevat muutenkin tarpeeseen yritystä perustettaessa. Toimiva liikeidea ja innostus omaa tekemistä kohtaan ovat kaikki niitä vahvuuksia, joita Parkkari tarvitsee tehdäkseen liiketoiminnastaan menestyvää. Yrittäjähenkisyydestä ei ole koskaan haittaa, minkä lisäksi Parkkarin sukulaisilla ja läheisillä on kokemusta yritystoiminnasta. (Parkkari 2015.)

Ehkä pahin heikkous Parkkarille yritystä perustettaessa on se, että hänellä on hyvin vähän omaa pääomaa sijoitettavaksi yrityksen toiminnan aloittamiseen. Puuttuvat rahat on siis hankittava muulla keinoin, kuten vieraalla pääomalla. Velkaantuminen jo toiminnan alkumetreillä ei ole koskaan viisasta, mutta tässä vaiheessa se on pakollista. Vahvuuksissa mainittiin jo Parkkarin ammattitaito, joka on huippuluokkaa tällä alueella. Hänellä on kuitenkin vähän työkokemusta, sillä opintojensa jälkeen työllistymistilanne on ollut niin huono, että hän on ollut pitkään työttömänä. CV:n puute on paha puute millä tahansa mitapuulla, kun ajatellaan pätevää työntekijää tai yrittäjää. Parkkarilla on kuitenkin itseluottamusta ja halu pärjätä, joten ne ominaisuudet paikkaavat paljon tätä pahaa puutetta. Yrittäjänä Parkkarin suurimmat heikkoudet ovat ehdottomasti ADHD ja siitä johtuva lukihäiriö. Paperitöiden tekemisen vihaaminen on heikkous yrittäjältä, mutta onneksi siihenkin työhön voi palkata apua, jos ei pelkää lisäkustannuksia. (Parkkari, 2015.)

Yksi yritykselle ulkopuolelta tulevista mahdollisuuksista on luonnollisesti asiakunta. Valitulla kohdealueella on paljon vastaavanlaisia pieniä autokorjaamoita, mutta selkeästi markkinoilla on tilaa edulliselle, asiakaspalvelutaitoiselle vaihtoehdolle. Parkkarilla on omien sanojensa mukaan jo valmista asiakaskuntaa ja hän on ansainnut asiakkaidensa luottamuksen jo ennen yrityksen perustamista (Parkkari 2015). litti on iso alue, joka kattaa paljon maaseutua. Alueelle mahtuu siis paljon erilaisia asiakkaita ja asiakasryhmiä. Parkkarin on mahdollista tehokkaasti hyödyntää nämä mahdollisuudet omassa toiminnassaan.

Toinen ympäristön tarjoama mahdollisuus on liiketilat. Kohdealueella on tällä hetkellä paljon myytäviä tontteja, joiden mahdollinen soveltuvuus liiketilojen rakentamiselle on selvitettävä perusteellisesti. Lähtötilanne oli kuitenkin toimittilojen vuokraaminen. Luonnollisesti paljon sopivia halleja ei ole tarjolla, mutta muutama kiinnostava mahdollisesti korjaamoksi soveltuva tila on tarjolla vuokralle lähellä Kausalan keskustaa. (Parkkari 2015.) Viimeisenä huomionarvoisena mahdollisuutena ympäristö tarjoaa myös yhteistyökumppaneita ja heidän hyödyntämisen mahdollisuudet. Harrastustoimintansa ja koulutuksensa aikana Parkkari on luonut monia hyödyllisiä kontakteja kohdealueella ja sen ympäristössä (esimerkiksi Kouvolassa). Näistä kontakteista erityisesti varaosaliikkeiden kanssa on varmasti paljon hyötyä liiketoimintaa käynnistettäessä.

Ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien vastapainoksi se tuottaa myös erilaisia uhkia yrityksen toiminnalle. Yksi merkittävimmistä on kilpailijat ja kova kilpailu kohdealueen markkinoilla. Vastaavanlaisia pieniä autokorjaamoita on Kausalan keskustan tuntumassa ja lähialueilla paljon, joten Parkkarin on pyrittävä erottautumaan kovassa kilpailussa edukseen. Tämä onnistuu vain tunnistamalla kilpailijat ja heidän toimintansa sekä kehittämällä omaa toimintaa. Kilpailijoiden tunteminen on kuitenkin tärkeä osa tämän uhan välttämistä.

Tämän hetken hankala taloustilanne aiheuttaa uhan kaikkien yritysten toiminnalle, joten luonnollisesti se vaikuttaa myös uuden yrityksen toimintaan hyvin merkittävästi. Asiakkaat pyrkivät vaikeassa rahatilanteessa vähentämään omia elinkustannuksiaan, joten se vaikuttaa varmasti myös autokorjaamoiden taloudelliseen tilanteeseen. Autot on kuitenkin pakko pitää hyvässä kunnossa ja useissa kotitalouksissa on edelleen enemmän kuin yksi auto. Edullisten hintojen strategiasta saattaa siis tässä tapauksessa olla Parkkarille jopa hyötyä.

Viimeisenä ympäristön uhkatekijänä autokorjaamolle ovat ympäristötekijät. Autokorjaamoala on erittäin paljon ympäristöä rasittava ala, jota säädelään tarkoin laein ja asetuksin jotka on otettava jokapäiväisessä toiminnassa huomioon. Toiminta on siis hyvin säädeltyä, minkä lisäksi uusia säädöksiä laaditaan koko ajan. Näistä saattaa koitua yritykselle tulevaisuudessa yllättäviäkin lisäkustannuksia, joihin olisi hyvä varautua etukäteen. Autokorjaamoyrittäjän on siis hyvä pysyä ajan tasalla siitä, mitä yhteiskunnassa tapahtuu ja mitä muutoksia esimerkiksi lainsäädäntöön on tulossa. Ympäristön huomioon ottaminen on jokaisen vastuulla ja yrittäjälle se on vieläkin tarkempi velvollisuus jonka laiminlyönnistä rangaistaan.

## 7.2 PESTE

PESTE- analyysissä omaa liiketoimintaa ja sen tilaa ja tulevaisuutta tarkastellaan poliittisten, ekonomisten, teknologisten, sosiaalisten ja ekologisten muutostoimien kautta. Muutosvoimat avataan taulukkoon itselleen tarkoituksenmukaisella tavalla ja aikaa analyysin tekemiseen käytetään perusteellisuudesta riippuen esimerkiksi 20 minuutista ylöspäin. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu.) Koska tässä tutkimuksessa PESTE-analyysin tekemiseen ei ole tarkoituksenmukaista käyttää kovin paljon aikaa, tehdään Autokorjaamo Jupalle hyvin suppea, suuntaa antava taulukko (taulukko 1) ja lyhyt analyysi autokorjaamon toimintaan vaikuttavista muutostoimista tukemaan SWOT-analyysiä ja liiketoimintasuunnitelmaa.

Taulukko 1. Autokorjaamo Jupan PESTE-analyysi

<b><i>Muutosvoima</i></b>	<b><i>Autokorjaamo Jupa</i></b>
<i>Poliittiset</i>	Autoilualan lainsäädännöt
<i>Ekonomiset</i>	Vuoden 2015 talouskriisi
<i>Teknologiset</i>	Teknologian muutokset vaativat investointeja
<i>Sosiaaliset</i>	Kun ihmiset muuttavat kaupunkeihin, valitaan ennemmin julkiset kulkuneuvot omien autojen sijaan -> välimatkat lyhenevät
<i>Ekologiset</i>	Ilmaston muutoksen, saasteiden vähentämisen yrittäminen ja lisääntyvän ympäristötietoisuuden vaikutus Suomen autokantaan.



Taulukossa 1 on esitetty ne tärkeimmät poliittiset, ekonomiset, teknologiset, sosiaaliset ja ekologiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa Autokorjaamo Jupan toimintaan joko nyt, tai tulevaisuudessa. Poliittisista tekijöistä huomioon otettavaa on erityisesti autoalaa koskevat lainsäädännöt. Luonnollisesti Autokorjaamo Jupaa, niin kuin kaikkia yrityksiä, koskee perinteiset yrityslainsäädännöt kuten kirjanpito- ja verolainsäädäntö, kuluttajansuojalainsäädäntö, yhtiölainsäädäntö ja niin edelleen. Koska tavoitteena on kuitenkin tiivis selonteko, keskitytään nyt tarkemmin niihin lainsäädäntöihin, joilla on merkitystä erityisesti autokorjaamolle. Tällaisia lakeja ovat erityisesti jätelaki, ajoneuvolaki ja valtioneuvoston asetus liikennetarvikkeiden kaupasta, asennuksesta ja korjauksesta.

Koska autokorjaamotoiminnasta syntyy paljon vaarallista ongelmajätettä, on monilta osin tiukentunut jätelaki tarpeen tuntoa ja sen esittämät vaatimukset tiedostaa. Kun yrityksen toiminnasta syntyy vaarallista jätettä, on sen pidettävä jätteen synnyn alkuperästä, määrästä, lajista ja laadusta tarkkaa kirjanpitoa ja tätä kirjanpitoa on säilytettävä 6 vuotta. Vaaralliset jätteet tulee lajitella aina erikseen, eikä niitä saa sekoittaa keskenään. Autokorjaamosta syntyvää, vaaralliseksi luokiteltua jätettä ovat esimerkiksi jäteöljyt, akut ja akkunesteet, iskunvaimentimet, öljynsuodattimet, ruosteenestoaineet, jarru ja kytkinnesteet ja niin edelleen. (Siro 2012, 21–23.) Toinen korjaamon toimintaan paljon vaikuttava laki on ajoneuvolaki ja siihen liittyvä valtioneuvoston asetus liikennetarvikkeiden kaupasta, asennuksesta ja korjauksesta. Asetuksen tarkoituksena on tukea ajoneuvolaissa osoitettuja valtuutetun asiantuntijan pätevyys- ja asiantuntijavaatimuksia ja asennuksia ja korjauksia tekeville henkilöille, yhteisöille ja laitoksille esitettyjä vaatimuksia. (Valtioneuvoston asetus liikennetarvikkeiden kaupasta, asennuksesta ja korjauksesta.)

Ekonomisista tekijöistä vuonna 2015 ehdottomasti eniten kaikkeen yritystoimintaan vaikuttava on talouskriisi. Työttömyys on huipussaan, valtion velka on kasvanut hälyttävää vauhtia, Kreikan kriisi ja Euroopan Unionin ahdinko vaikuttavat kaikki myös pieneen yritykseen Suomessa. Pieniä ja keskisuuria yrityksiä on jouduttu lopettamaan ja isot yrityksen joutuvat järjestämään yrittäjävetoisia karsiakeksia henkilöstöään ja kulujaan. Tässä taloustilanteessa uuden yrityksen perustaminen ja toiminnan aloittamisen rahoittaminen vieraalla pääomalla kuulostaa erityisen riskialttiilta, mutta saattaa joillekin tässä työttömyystilanteessa olla jopa ainoa vaihtoehto.

Teknologia on jatkuvassa muutoksessa, sillä uusia innovatiivisia keksintöjä kehitetään koko ajan. Lisäksi vanhat ja vanhanaikaiset laitteet täytyy päivittää uusiin ja se vaatii tulevaisuudessa yritykseltä mahdollisesti suuriakin investointeja. Ympäristötietoisuus ja esimerkiksi aiemmin mainittu jätelaki vaativat korjaamoilta yhä ympäristöystävällisempää ja tehokkaampaa toimintaa. Samalla kun autokanta muuttuu uudemmaksi, myös niiden huoltoon tarvittava laitteisto muuttuu ja kehittyy. Esimerkiksi ajotietokoneiden yleistyminen vaatii korjaamoilta monia uusia laitehankintoja ja investointeja niihin.

Sosiaalisista tekijöistä merkittävää Suomen autokannan kannalta on ihmisten muuttaminen yhä enemmän kaupunkeihin. Nuoret muuttavat maalta kaupunkeihin opiskelemaan, ja koska suurin osa työpaikoista löytyy kaupungeista he usein myös jäävät sinne. Koska kaupungeissa julkinen liikenne toimii ja välimatkat ovat lyhyitä, ihmiset eivät tarvitse omia autoja ja se vaikuttaa vähentävästi Suomen autokantaan. Myös ekologiset tekijät vaikuttavat autojen määrään Suomessa; ilmaston muutos, saasteiden vähentäminen ja kasvava ympäristötietoisuus saavat ihmiset suosimaan julkisia liikennevälineitä ja vähentämään autokantaa. Näiden sosiaalisten ja ekologisten tekijöiden vaikutus Autokorjaamo Jupaan on kuitenkin vähäinen, sillä valittu kohdealue on maaseutua jossa julkinen liikenne ei todellakaan toimi, niin kuin sen olisi hyvä toimia. Siispä melkein joka perheellä on vähintäänkin yksi auto, joten asiakkaita kyllä riittää.

## 8 TALOUDEN SUUNNITTELUA

Ensimmäinen askel uuden yrityksen talouden suunnittelussa on rahoituksen tarpeen ja lähteiden tiedostaminen. Mitä perustamiskustannuksia tulee, mitä hankintoja on tehtävä ja kuinka paljon käyttöpääomaa yritys tarvitsee ensimmäisiksi toimintakuukausiksi? Kun rahan tarve on selvillä, mietitään millä saatu tarve voidaan kattaa. Yleisimmät keinot kattaa rahan tarve ovat osakeyhtiöillä osakepääoma ja vieraan pääoman ottaminen esimerkiksi pankkilainalla. Pankin raha on kuitenkin kallista, joten on syytä miettiä myös muita rahoitusvaihtoehtoja.

Seuraavaksi ryhdytään miettimään yrityksen kannattavuutta. Kuinka paljon on yrityksen katetarve, jotta sillä saadaan katettua kiinteät kustannukset ja päästään tavoitetulokseen? Kun yrityksen kiinteät kustannukset ja tavoitetulos on määriteltä, voidaan ryhtyä miettimään myös palveluiden hinnoittelua. Koska

ammatin ja liikkeenharjoittajat voivat hinnoitella palvelunsa kilpailijoiden ja kysynnän tarjoamissa puitteissa miten haluavat, on Autokorjaamo Jupan tapauksessa hinnoittelun lähtökohdaksi otettu palvelun hintatavoite tietty kuukausi- ja päivälaskutustavoite huomioon ottaen. Tietysti hintaan vaikuttaa lisäksi vielä kilpailijoiden valmiiksi tarjoamat hintaraamat valitulla kohdealueella.

Tämän tutkimuksen taloudellisten laskelmien apuna on käytetty Suomen Uusyrityskeskus ry:n muokattuja pohjia hahmottamaan kokonaisuutta. Laskelmien arvot ovat arvioita, koska yrityksellä ei ole olemassa tilinpäätöstä, josta oikeat arvot voitaisiin saada suoraan.

## 8.1 Rahoituslaskelmat

Autokorjaamo Jupan tapauksessa rahan tarpeen kartoittamisessa on lähdetty siitä, että mitä vähemmän vierasta pääomaa perustamisvaiheessa tarvitsee ottaa, sen parempi. Jotkin kustannukset ovat kuitenkin välttämättömiä ja niiden arvot on arvioitu hieman yläkanttiin. Rahan tarve eli perustamiskustannukset, kone- ja kalustohankinnat, liikeirtaimisto, käyttöpääoma ja vaihto- ja rahoitusomaisuus katetaan yrittäjän omilla rahasisjoituksilla, tuotantovälineillä ja tarvikkeilla sekä Finnveralta haettavalla lainalla. Taulukossa 2 on Autokorjaamo Jupan valmis rahoituslaskelma.

Taulukko 2. Autokorjaamo Jupan rahoituslaskelma

Rahan tarve		
Aineettomat hyödykkeet		
	Perustamismenot	110
Koneet ja kalusto		
	Atk	300
	Hankittavat tuotantovälineet	2000
	Apporttiomaisuus - työkalut	2000
	Kalusteet	100
	Kone- ja laiteasennukset - maksupää	50
Liikeirtaimisto		
	Toimistotarvikkeet	100
Käyttöpääoma 3 kuukaudelle		
	Alkumainonta/esitteet	150
	Toimitilakulut - vuokra & takuuvuokra	5500
	Yrittäjän oma toimeentulo	2000
Vaihto- ja rahoitusomaisuus		
	Käyttöpääomavaraus/ kassa	200
<b>Rahan tarve yhteensä</b>		<b>12510</b>
Rahan lähteet		
Oma pääoma		
	Omat rahasijoitukset	2000
	Omat tuotantovälineet ja tarvikkeet	2000
Lainapääoma		
	Finnveran laina	8510
<b>Rahan lähteet yhteensä</b>		<b>12510</b>

Koska perustettava yritys on toiminimi, on yrityksen perustamiskustannukset vuonna 2015 110 €. Tärkeimpiin kone- ja kalustohankintoihin kuuluu rengas-työkoneet, joihin on varattu 2000 €. Monen vuoden kokemus ja alan harrastaminen ovat tuoneet yrittäjälle valmista apporttiomaisuutta esimerkiksi työkalujen muodossa, joten kaikkea ei tarvitse hankkia enää yrityksen perustamisvaiheessa. Apporttiomaisuuden arvo on karkeasti tällä hetkellä 2000 €. Toimitiloihin tuleviin kalusteisiin (pöydät, hyllyt ja niin edelleen) on varattu 100 € sillä oletuksella, että vuokrattavissa toimitiloissa on suurin osa tarvittavista kalusteista valmiina.

Yrittäjän on kuitenkin hankittava kannettava tietokone, joten atk- hankintoihin on varattu 300 €. Myös maksupääte on vuokrattava. Joitain toimistotarvike-

hankintoja on tehtävä tietokoneen lisäksi. Mapit ja kansiot esimerkiksi tositteiden ja laskujen säilyttämiseen ovat välttämättömiä, minkä lisäksi menee myös esimerkiksi paperia laskujen tekemiseen.

Kolmen ensimmäisen liiketoimintakuukauden käyttöpääomaan on laskettu mukaan alkukuukausien mainontakustannukset, toimitilakulut sisältäen toimitilojen vuokrat ja takuuvuokrat sekä yrittäjän oman toimeentulon. Laskelmaan (taulukko 2) on laskettu 2 kuukauden takuuvuokra. Toimitilojen kokonaisvuokra 1100 €/kk sisältää veden ja sähkön sekä valmista kalustoa. Yrittäjän oman toimeentulon määrä kolmelta ensimmäiseltä kuukaudelta on erittäin vähäinen summa, mutta hän toivoo ensimmäisten liiketoimintakuukausien jälkeen tilanteen helpottavan ja kuukausittaisten ”tulojensa” vakiintuvan 1500 €/kk (ks. 7.2.). Käyttöpääoman lisäksi yrittäjä varaa yrityksen kassaan 200 euron pohjakassan. Varaston tarve liittyy esimerkiksi niihin öljyihin ja nesteisiin, joita tarvitaan ennen varsinaisen toiminnan aloittamista. Nämä on kuitenkin sisällytetty jo siihen omaisuuteen, jota yrittäjällä on jo omissa henkilökohtaisissa varastoissaan.

Yrityksen rahan tarve on siis yhteensä 12 510 € (taulukko 2). Yrittäjällä on itsellään laittaa yritykseen 2000 € rahasijoituksena ja 2000 € apportiomaisuutena eli työkaluina ja kalustona. Loput 8510 € katetaan vieraalla pääomalla ja tässä tapauksessa yrittäjän toivomuksesta lähdetään pankkilainan sijaan hakemaan mieluummin Finnveran lainaa ja mahdollista starttirahaa.

## 8.2 Kannattavuuslaskelmat

Taulukossa 3 on laskettu yrityksen arvioitu käyttökate, kiinteät kustannukset sekä yrityksen myyntikate- ja liikevaihtotarve. Saaduista tuloksista on johdettu kokonais-, kuukausi- ja päivälaskutustavoite. Kiinteät kustannukset ovat arvioita, koska liiketoimintaa ei ole vielä aloitettu ja kustannuksia ei siis vielä ole.

Taulukko 3. Autokorjaamo Jupan kannattavuuslaskelma

		Kuukaudessa	Vuodessa
<b>TAVOITETULOS (netto)</b>		<b>1500</b>	<b>18000</b>
(+) lainojen lyhennys	2v/ 8510 €	355	4255
<b>TULOT VEROJEN JÄLKEEN</b>		<b>1855</b>	<b>22255</b>
(+) verotus	24,70 %	608	7300
<b>RAHOITUSTARVE</b>		<b>2463</b>	<b>29555</b>
(+) yrityslainojen korot	0,019 %	0	2
<b>KÄYTTÖKATE</b>		<b>2463</b>	<b>29557</b>
Kiinteät kustannukset (ilman alv)			
(+) YEL %	23,7 % (YEL-työtulo 12326, Ale % 22)	190	2279
(+) muut vakuutukset		100	1200
(+) toimitilakulut		1100	13200
(+) viestintäkulut		50	600
(+) kirjanpito, veroilmoitus,jne		200	2400
(+) toimistokulut		50	600
(+) matka- ja autokulut		200	2400
(+) markkinointi		50	600
(+) korjaukset ja ylläpito		100	1200
(+) työttömyyskassamaksu		7,2	86
(+) muut kulut	Ongelmajätteet	100	1200
<b>KIINTEÄT KUSTANNUKSET YHTEENSÄ</b>		<b>2147</b>	<b>25765</b>
<b>MYYNTIKATETARVE</b>		<b>4610</b>	<b>55320</b>
	Kate % 100		
<b>LIKEVAIHTOTARVE</b>		<b>4610</b>	<b>55320</b>
(+) alv	24 %	1106	13272
<b>KOKONAISMYynti/-LASKUTUSTARVE</b>		<b>5716</b>	<b>68592</b>
		Veroton	Sis. Alv
Kuukausilaskutustavoite	kk/v=11	5029	6236
Päivälaskutustavoite	21	240	297
Tuotteen/palvelun hintatavoite	8	30	<b>37</b>

Osakeyhtiön ollessa kyseessä laskelman tavoitetulokseksi asetettaisiin tällaisessa vastaavanlaisessa laskelmassa 0. Tässä tapauksessa kohteena on kuitenkin yksityinen elinkeinonharjoittaja, jolloin tavoitetulos se summa, jonka yrittäjä haluaisi nostaa yrityksestä omaan toimeentuloonsa rahaa. Tässä tapauksessa tavoitetulos on siis arviolta 1500 €. Rahoituslaskelmasta (taulukko 2) saadaan vieraan pääoman laina 8510 €, josta oletetaan että se maksetaan 2 vuodessa takaisin jolloin kuukaudessa lainaa lyhennetään 355 €. Laskelmassa esitetty veroprosentti 24,70 % on vain suuntaa antava (ks. luku 4.5).

Kun laskelmaan lisätään lainojen korot (tässä tapauksessa on käytetty viite-korkona kuuden kuukauden euribor-korkoa johon lisättäisiin vielä marginaali) ja verotuksen osuus, jää yrityksen käyttökatteeksi 2463 € kuukaudessa ja 29557 € vuodessa.

Kiinteät kustannukset on eritelty tarkemmin taulukossa 3 ja yhteensä näistä tulee kuukaudessa 2147 € ja vuodessa 25765 €. Kun lisätään kiinteät kustannukset yrityksen käyttökatteeseen, saadaan yrityksen myyntikatetarve, joka on siis tässä tapauksessa 4610 € kuukaudessa. Autokorjaamo Jupan kateprosentiksi on esitetty 100 %, koska muuttuvia kustannuksia ei tämän laskenta-kaavan mukaan ole. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että laskelmasta saadaan määritettyä suoraan työn tuntihinta. Vuokra, sähkö, vesi ja jopa erilaiset toimistotarvikkeet on laskettu mukaan kiinteisiin kustannuksiin ja palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset aina varaosista ja nippusiteistä tarvittaviin öljyihin ja vastaaviin veloitetaan suoraan asiakkaalta.

Kun liikevaihtotarpeeseen lisätään arvonlisäveron osuus 24 %, saadaan yrityksen kokonaismyynti 5716 € kuukaudessa. Tästä saadaan johdettua kuukausilaskutustarve sillä oletuksella, että yrittäjä työskentelee 11 kuukautta vuodessa ja pitää yhteensä yhden kuukauden lomaa. Päivälaskutustavoitteessa oletetaan, että yrittäjä työskentelee 21 päivää kuukaudessa ja lopuksi palvelun hintatavoitteen saamiseksi todetaan, että hän tekee töitä 8 tuntia päivässä. Kuukausilaskutustavoite (sis. alv) on siis 6236 €, päivälaskutustavoite 297 € ja näin ollen palvelun hintatavoite/h pitäisi olla 37 €. Tässä kohtaa on kuitenkin huomioitavaa, että yrittäjällä tuskin on mahdollisuutta työskennellä täyttä 8 tuntia joka päivä. Todellisuudessa siis 37 euroa palvelun hintatavoitteena on ehdoton minimi ja hintaa onkin varaa kasvattaa (ks. luku 8.3).

Kannattavuuslaskelmien kautta saadaan muodostettua Autokorjaamo Jupan katetuottolaskelma (kuva 3). Laskelman myyntituotot on otettu suoraan aiemmin saadusta vuoden kokonaismyyntitarpeesta, joka oli siis 68592 € (sis. alv). Koska muuttuvia kustannuksia ei ole, on yrityksen katetuotto käytännössä sama kuin saadut myyntituotot. Kiinteiden kustannusten vähentämisen jälkeen yrityksen tulokseksi vuodessa jää siis 42827 € koko vuodelta. Tähän on kuitenkin suhtauduttava varauksella, sillä ei ole takeita siitä että vasta toimintaansa aloittava yritys onnistuisi saamaan sen verran asiakkaita ja töitä, että kokonaismyyntitarve täyttyisi päivittäin ja kuukausittainkaan. On myös otettava

huomioon se, että yrittäjä voi sairastua ja se vaikuttaa suoraan yrityksen myyntituottoihin. Tämä tulos on kuitenkin kokonaismyyntitarpeen toteutuessa mahdollisuuksien rajoissa, jos yritykselle ei tule yllättäviä kustannuksia tai investointeja ja liikevaihtoa riittää.

		(euroa)
	Myyntituotot	68 592
	- Muuttuvat kustannukset	0
	= Katetuotto	68 592
	- Kiinteät kustannukset	25 765
	= Tulos	42 827

Kuva 3. Autokorjaamo Jupan katetuottolaskelma

Kuvassa 4 on esitetty kriittisen pisteen laskentakaava. Kriittisen pisteen tarkoituksena on siis kiteytettynä kertoa se, millä myyntituotoilla tulos on 0 (Jorukka ym. 2012, 150–151). Koska Autokorjaamo Jupan tapauksessa katetuottoprosentti on 100, on yrityksen kriittinen piste siis käytännössä sama, kuin kiinteiden kustannusten määrä. Ohessa on esitettynä kriittisen pisteen kaava. Sen voidaan laskea, että tässä tapauksessa siis yrityksen kriittinen piste, jolla saavutetaan nolla tulos, on 25765 €.

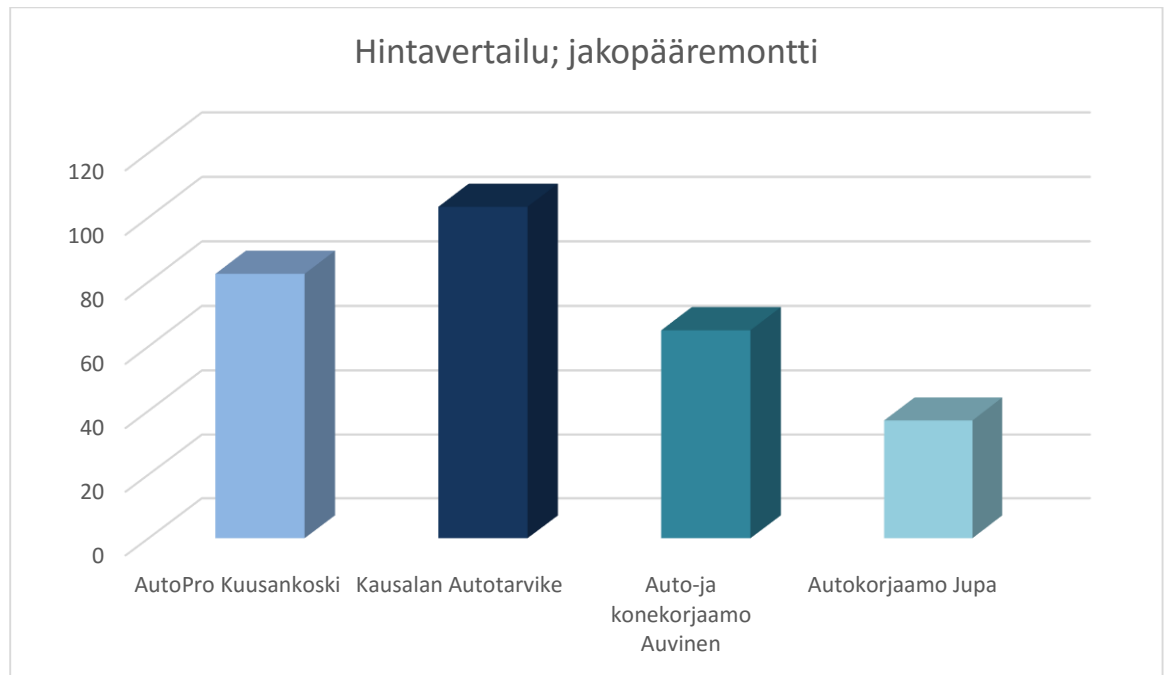
Kiinteät kustannukset	
Katetuotto%	x 100

### 8.3 Palveluiden hinnoittelu

Liitteen 3 kannattavuuslaskelmasta selviää, että palvelun hintatavoitteen pitäisi olla 37 € tuntia kohti, jotta päästäisiin asetettuihin tavoitteisiin. Tämä on kuitenkin hyvin paljon alle sen, miten kohdealueen kilpailijat ovat omat palvelunsa hinnoitelleet. Tietysti autokorjaamoissa asennustyön tuntiveloitukset hinnoitellaan myös kyseessä olevan asentajan ja tämän työkokemuksen mukaan, joten siitäkin syystä hinnoissa syntyy paljon eroja. Koska tilanne markkinoilla on tärkeä osa hinnoittelun suunnittelua, on tämä otettava huomioon.

Jotta voitaisiin verrata tärkeimpien kilpailijoiden hintoja saatuun Autokorjaamo Jupan tuntihintatavoitteeseen, on kuvassa 3 esitetty esimerkkipäivä Opel B Vectran (1.6 I, vuosimalli 1991) jakopääremontin kustannukset työn osalta (oletetaan, että varaosat nesteineen maksavat 120 €) kilpailijoilta pyydettyjen tarjousten perusteella.





Kuva 4. Kilpailijoiden tuntiveloitukset esimerkkitilanteessa

Kuten kuvasta 4 voidaan huomata, kallein tuntiveloitus on siis Kausalan Autotarvikeella, joka veloittaisi varaosien hinta vähennettynä n. 103,30 euroa tunnilta (Kausalan Autotarvike 2015). Seuraavaksi kallein on AutoPro Kuusankoski 82,5 eurolla tuntia kohti ja viimeisenä tulee Auto-ja konekorjaamo Auvinen, joka veloittaisi 65 euroa tunnilta (AutoPro Kuusankoski 2015; Auto-ja konekorjaamo Auvinen 2015). Voidaan siis todeta, että Autokorjaamo Jupan oletettu 37 euron veloitus tuntia kohti olisi melkein puolet vähemmän, kuin halvimman kilpailijan vastaava. Kun tarkastellaan kuvaa 3, on huomioitava se seikka, että nämä tuntihinnat pätevät siis tämän esimerkkiauton tapauksessa, eivätkä ole niin sanotusti ”kiinteitä” tuntihintoja. Auton merkki, malli, moottori ja jopa vuosimalli vaikuttavat siihen, kuinka kauan työhön menee ja kuinka paljon varaosat maksavat. Tämän kuvan tarkoituksena on siis havainnollistaa hintoja valitussa esimerkkitapauksessa, mutta ne eivät ole vertailukelpoisia laajemmassa mittakaavassa.

Koska yksi Autokorjaamo Jupan strategioista oli olla edullinen, asiakasystävällinen yritys, voidaan omat hinnat jättää edelleen kilpailijoita matalammaksi. Kilpailijoita alhaisempaa hintaa tukee tässä tapauksessa asentajan vähäinen työkokemus, jolloin hinnan kuuluisikin olla kokeneita ja vuosia toimineita asentajia alhaisempi. Mutta jotta asetettuihin tavoitteisiin varmasti päästäisiin, on hintaa silti hyvä nostaa minimilaskutustarpeesta. Kannattavuuslaskelmaa tut-

kittaessa on hyvä ottaa huomioon, että yrittäjällä ei välttämättä ainakaan toiminnan aloittamisen vaiheessa ole vielä asiakkaita täyteen 8 tunnin työpäivään 21 päivänä kuukaudessa. Yrittäjä voi myös sairastua, jolloin hän ei kykene tekemään töitä lainkaan. Siispä hinnan on hyvä olla minimitarvetta suurempi, jotta tulokseen varmasti päästäisiin. Yrittäjä itse arvioisi oman työnsä hinnan (työn kuormittavuudesta ja muista tekijöistä riippuen) 40–60 euron hinta-akselille (Parkkari 2015.)

## 9 TULEVAISUUDEN SUUNNITELMAT

Yrityksen suunnitelmiin kuuluu perinteisesti se, että liikeidea toimii ja yritys kannattava kasvuyritys. Kasvu tulee siis toiminnan vakiinnuttua olennaiseksi kysymykseksi tulevaisuudessa. Autokorjaamo Jupan pitää siis myös tulevaisuuden varalta päivittää esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmaansa tilanteeseen sopivaksi ja varautua muokkaamaan liiketoimintaansa kasvua ajatellen.

Yksi tärkeimmistä seikoista on uuden työvoiman palkkaaminen. Toinen asentaja on ehdottomasti elinehto yrityksen kasvulle, sillä Parkkari ei pysty yksinyrittäjänä ottamaan yhtään enempää asiakkaita ja ansaita näin enemmän rahaa kuin mitä hän tekee jo toiminnan alussa. Toinen asentaja vähentää Parkkarin kuormitusta, eikä yrityksen toiminta pysähdy täysin esimerkiksi sairastapauksissa. Uusi työntekijä kuitenkin aiheuttaa myös uudenlaisen riskin; työntekijälle on maksettava palkkaa, vaikka yritys tekisi millaista tulosta. Tämän ei pitäisi kuitenkaan olla ongelma, jos yrityksen toiminta on jo riittävän vakiintunutta, mutta se lisää myös yrittäjän vastuuta pitää yritys kannattavana.

Toinen kasvun edellytys on uudet investoinnit. Tässä vaiheessa esimerkiksi aikaisemmin mainittu pakokaasuanalysaattorin hankkiminen on ajankohtaista, samoin kuin niiden muiden laitteiden jotka on vuokrattu tai jätetty säästösyistä aikaisemmin hankkimatta. Uudet investoinnit tehostavat korjaamon toimintaa ja tuovat sille uusia mahdollisuuksia esimerkiksi vaativampien huoltojen muodossa.

Yksi merkittävimmistä tulevaisuuden investoinnista on liiketilojen ostaminen tai jopa rakentaminen vuokraamisen sijaan. Pitkällä aikavälillä tämä tulisi kannattavaksi, mutta on ajankohtaista vasta sitten, kun yritys on jo vakavarainen, sillä tämä on hyvin pitkän aikavälin investointi joka vaatii suurta pääomapa-

nosta. Parkkari (2015) sanoo, että toimitilojen itse rakentaminen voisi olla taloudellisesti kannattavampaa, kuin valmiin ostaminen, jos kohdealueelle tulisi sopiva tontti myyntiin. Tontillakin on kuitenkin omat vaatimuksensa; se ei saa sijaita esimerkiksi pohjavesialueella ja hallin rakennuslupien saamisessa voi kestää aikaa.

## 10 LOPUKSI

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää, mitä uuden kannattavan yrityksen perustaminen yrittäjältä vaatii. Yhteenvedona voidaan todeta, että yrityksen perustaminen vaatii paljon suunnittelua, riskien ottoa, uskallusta ja tulevaisuuden miettimistä. Yrityksen kannattamaan saaminen niin ikään vaatii erilaisien kustannusten selvittämistä, laskelmia ja ymmärrystä siitä, mihin rahaa kannattaa sijoittaa.

Pelkkä ammattitaito ei yritystä perustettaessa vielä riitä. Parkkari voi olla taitava auton asentaja, mutta jos hänellä ei ole lainkaan tietoutta esimerkiksi yrityksen perustamisen vaatimasta byrokratiasta, hänen liiketoimintaansa säätelystä laeista tai yrityksen verotuksellisista ja kirjanpidollisista vaatimuksista, on edessä ongelmia tulevaisuudessa. Onneksi näidenkin seikkojen hoitamiseen ja niissä avustamiseen on mahdollista palkata ammattiapua. Kaikkea ei siis ole pakko tehdä yksin, mutta esimerkiksi tilitoimiston palveluista on oltava valmis maksamaan. Nämä ovat kuitenkin pieniä kustannuksia verrattuna siihen, että yrityksen verotus tai kirjanpito tai muut mahdolliset asiakirjat jäisivät tekemättä tai ne tehtäisiin väärin.

Tämän tutkimuksen perusteella sanoisin, että Parkkarilla on kaikki edellytykset luoda menestyvä ja kannattava yritystoiminta, joskaan ei aivan riskittömästi. Tulevaisuuden aiheuttamaa epävarmuutta lisää Parkkarin yksityisyrittäjäys; jos hän sairastuu, ei yrityksellä ole asentajaa joka työt hoitaisi hänen puolestaan. Siksi toisen asentajan palkkaaminen yritykseen heti, kun se on taloudellisesti mahdollista, vähentää riskiä liiketoiminnan pysähtymisestä esimerkiksi sairastapauksissa tai loukkaantumisten sattuessa.

Toinen vaatimus sille, että liiketoiminta voidaan ylipäänsä käynnistää, on vieraan pääoman saaminen perustamismenoihin. Vaikka Parkkari kuinka yrittäisi vähentää kustannuksia ja selvitä sillä omaisuudella, jota hänelle on jo vuosien varrella kertynyt, menee yrityksen perustamiseen silti rahaa, jota hänellä ei

tällä hetkellä työttömänä työnhakijana ole. Ulkopuolinen rahoitus on siis tärkeää, jotta yrityksen perustamisesta tulisi konkreettinen mahdollisuus.

Kokonaisuutena liikeidea asiakkaan tarpeisiin vastaavasta, asiakaspalveluhenkisestä ja ennen kaikkea edullisesta autokorjaamosta on houkutteleva ja markkinoinnin ja tämän liiketoimintasuunnitelman toteutuessa Parkkarilla on mahdollisuus luoda todella kannattava pieni yritys valitsemalleen kohdealueelle. Yksin hän ei kuitenkaan pysty sitä tekemään, joten oikeastaan tästä eteenpäin Parkkarin suunnitelmat mahdolliseksi tekee ulkopuoliset tahot. Rohkeutta, itsevarmuutta ja yrittäjähenkisyyttä Parkkarilta ei kuitenkaan puutu, eikä positiivinen suhtautuminen tulevaisuuteen ole myöskään lainkaan pahitteeksi. Kaiken kaikkiaan tulevaisuus Autokorjaamo Jupalle näyttää melko valoisaalta.

## LÄHTEET

- Alikoski, R., Hakonen, M. & Viitasalo, J. 2013. Yritystoiminnan taitajaksi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Auto- ja konekorjaamo Auvinen. 2015. Tarjous. Puhelinkeskustelu 2.11.2015.
- AutoPro Kuusankoski. 2015. Tarjous. Sähköposti 28.10.2015.
- Etera. Sosiaalivakuutusmaksut ja rajamäärät. Saatavissa: <http://www.etera.fi/yrittaja/tyokalut/sosiaalivakuutusmaksut> [viitattu 1.10.2015].
- Feld, B. 2012. Business Plans Are an Historic Artifact. The Wall Street Journal 29.11.2012. Saatavissa: <http://blogs.wsj.com/accelerators/2012/11/29/business-plans-are-an-historic-artifact/> [viitattu 1.10.2015].
- Finnvera. Liiketoiminnan aloittaminen. Saatavissa: <https://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen> [viitattu 29.9.2015].
- Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Huusko, E. 2015. Haastattelu. 23.10.2015. Kausala.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2012. Laskentatoimi. 1.–3. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kausalan Autotarvike. 2015. Tarjous. Sähköposti 27.10.2015.
- Kela. 2013. Työterveyshuolto. 23.12.2013. Saatavissa: <http://www.kela.fi/tyoterveyshuolto-henkiloasiakkaat> [viitattu 5.10.2015].
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos; Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Naroma, M. 2015. Yrittäjä. Haastattelu 7.10.2015. Kouvola.

Parkkari, J. 2015. Toimeksiantaja. Haastattelu 19.10.2015. Kausala.

Patentti- ja rekisterihallitus. 2015. Yksityisen elinkeinonharjoittajan perustamis-ilmoitus. 25.08.2015. Saatavissa: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yeh/perustaminen.html> [viitattu 24.9.2015].

Pinson, L. 2004. Anatomy of a business plan. A Step-by-step guide to building a business and securing your company's future. 6<sup>th</sup> edition. Dearborn Trade Publishing.

Seinäjoen ammattikorkeakoulu. PESTE-analyysi. Saatavissa: <http://carep-rise.seamk.fi/fi/Etusivu/Mallitehtavat/PESTE-analyysi> [viitattu 30.10.2015].

Siro, M. 2012. Autokorjaamon perustaminen. Saatavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53422/Siro\\_Markus.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53422/Siro_Markus.pdf?sequence=1) [viitattu 30.10.2015].

Talouselämä. 2014. Tämä asia ärsyttää suomalaisia autokorjaamoilla vielä enemmän kuin epäselvä hinnoittelu. 27.8.2014. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/tama-asia-arsyttaa-suomalaisia-autokorjaamoilla-viela-enemman-kuin-epaselva-hinnoittelu-3465281> [viitattu 20.10.2015].

Toiminimilaki. 2.2.1979/128.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Liiketoimintasuunnitelma. Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma> [viitattu 29.9.2015].

Valtioneuvoston asetus liikennetarvikkeiden kaupasta, asennuksesta ja korjauksesta. 1247/2002.

Verohallinto. 2015a. Arvonlisäverotus. 2.7.2015. Saatavissa: [http://vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Liikkeen\\_ja\\_ammattinharjoittaja/Arvonlisaverotus](http://vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ja_ammattinharjoittaja/Arvonlisaverotus) [viitattu 5.10.2015].

Verohallinto. 2015b. Tuloverotus - liikkeen- tai ammatinharjoittaja. 2.1.2015. Saatavissa: [http://vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Liikkeen\\_ja\\_ammattinharjoittaja/Tuloverotus](http://vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ja_ammattinharjoittaja/Tuloverotus) [viitattu 5.10.2015].

Yrittäjän eläkelaki. 22.12.2006/1272.

Yrittäjät. YEL-vakuutus turvaa vanhuutta ja työkyvyttömyyttä. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yrittajaihmisena/sosiaaliturvaopas/elakkeet/> [viitattu 1.10.2015].

Yrityksen perustamisopas. 2010. Helsinki: Edita Prima Oy.

## TEEMAHAASTATTELURUNKO

Teemat	Aihealueet
Taustatiedot	Ikä, taustat, koulutus, tulevaisuudensuunnitelmat
Yrityksen perustaminen	Yhtiömuoto, työntekijät, käytännön järjestelyt
Liiketoimintasuunnitelma	Liikeidea, yrittäjän vahvuudet, palvelut, asiakkaat, markkinat, kilpailijat, mainonta, käytännön järjestelyt
Kustannukset	Arviot yrityksen perustamisen kustannuksista, investoinnit
Tulevaisuudensuunnitelmat	Kasvu